

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 "Управление персоналом"

Совершенствование системы профессиональной адаптации персонала к  
условиям работы ( на примере ФКУ СИЗО - 1 ГУФСИН России по  
Красноярскому Краю)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.соц.н., доцент В.В. Лунев

Выпускник \_\_\_\_\_ Н.А. Неделина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ М.В. Покушко

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы профессиональной адаптации персонала организации (на примере ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю)» содержит 106 страницы текстового документа, 1 приложение, 77 использованных источников, 8 таблиц, 15 рисунков.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ, АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, УЧРЕЖДЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЯ, НАСТАВНИЧЕСТВО, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, МЕРОПРИЯТИЯ.

Объектом исследования является персонал государственного учреждения ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

Цель настоящей работы - исследовать теоретические основы и сложившуюся практику осуществления профессиональной адаптации персонала ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю России по Красноярскому краю разработать комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические основы профессиональной адаптации персонала организации;
2. Провести анализ системы профессиональной адаптации персонала в «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы профессиональной адаптации персонала организации «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю».

В процессе исследования были изучены теоретические и методические основы профессиональной адаптации персонала в организации, особенности организации адаптации персонала к профессиональной деятельности в организации, а так же методы исследования и обеспечения профессиональной адаптации персонала в организации.

Рассмотрена организационно - экономическая характеристика организации и её деятельность по управлению персоналом, сделан анализ профессиональной адаптации персонала в организации и оценка уровня удовлетворенности персонала деятельностью организации по адаптации персонала. В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование профессиональной адаптации персонала в организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Профессиональная адаптация персонала: определение, этапы, технологии. ....	8
1.2 Особенности профессиональной адаптации персонала УИС.....	21
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН РОССИИ ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ» .....	32
2.1 Общая характеристика организации.....	32
2.2 Анализ кадрового состава организации .....	39
2.3 Анализ системы профессиональной адаптации организации .....	51
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН РОССИИ ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ» .....	72
3.1 Общий план предложенных мероприятий .....	72
3.2 Дорожная карта по внедрению мероприятий .....	78
3.3 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий .....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	99

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования неоспоримо, поскольку социально-экономические и политические процессы, происходящие в стране, обусловили изменения в структуре, организации и деятельности ФСИН России.

Новые государственно-служебные отношения в Федеральной службе исполнения наказаний складываются в ситуации, когда просматривается несоответствие профессиональных представлений сотрудников изменяющимся условиям, требующим от них углубленных и обновленных знаний, умений и навыков, коррекции психологических установок и мировоззрения.

Вместе с тем выполнение целей, стоящих перед уголовно-исполнительной системой, во многом зависит от состава кадров, их профессионализма, морально-психологической готовности и способности успешно выполнять усложняющиеся задачи, что, в первую очередь, обуславливает актуализацию вопросов профессионального обучения и подготовки личного состава УИС.

До недавнего времени проблема отбора, подготовки, обучения и расстановки кадров для ФСИН решалась, как правило, директивным путем.

По своим основным характеристикам федеральная служба исполнения наказаний отличается тем, что она сопряжена с высокими требованиями к профессиональным и психологическим качествам сотрудников, повышенной ответственностью за собственные действия, эмоциональным напряжением, морально-психологической и физической нагрузками, требующими особой подготовки и психологической устойчивости. В связи с этим, все более остро ощущается потребность в высококвалифицированных и профессионально успешных кадрах.

Профессиональную деятельность сотрудников федеральной службы исполнения наказаний сопровождают стресс-факторы. К ним относятся

факторы опасности, внезапности, неопределенности, новизны средств и способов реализации деятельности в экстремальных условиях, увеличения темпов действий, а также фактор дефицита времени.

Исходя из вышеперечисленных факторов, определяющих специфику федеральной службы исполнения наказаний, можно сказать, что она, по своей сути, является экстремальной. Кроме этого, экстремальный характер службы связан с постоянной готовностью и возможностью использования оружия, что оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние работников, на качество социального взаимодействия, психическое и соматическое здоровье, их психологическую устойчивость и успешность профессиональной деятельности.

В связи с этим немаловажное значение имеют совершенствование адаптации персонала и его подготовленность.

Переход на новую должность и тем более новое место работы ставит новые задачи не только для сотрудника, но и для организации. Актуальность выбранной темы заключается в том, что подготовка сотрудников к деятельности сложного, экстремального и неординарного характера ФКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю должна предполагать сопровождение вхождения в профессиональную деятельность адаптационными процессами. В ФКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю ведется работа по адаптации персонала, чтобы процесс адаптации проходил как можно мягче, в наиболее короткий срок, персонал организации не достаточно удовлетворен организацией профессиональной адаптации связанной с освоением профессиональных навыков и с пониманием специфики работы, что снижает производительность труда и эффективность работы персонала.

Не у каждого наставника хватает времени поддерживать вновь поступившего сотрудника, в результате чего встречаются случаи, когда сотрудник сам находит пути разрешения ситуаций, с которыми он сталкивается в первый раз. На сегодняшний день в деятельности по

наставничеству существуют проблемы и необходимо найти пути их решения, чтобы работа наставников не была формальной, и опытные сотрудники были более заинтересованы в профессиональной подкованности вновь поступившего сотрудника.

Таким образом, цель настоящей работы - исследовать теоретические основы и сложившуюся практику осуществления профессиональной адаптации персонала ФКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю разработать комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические основы профессиональной адаптации персонала организации;
2. Провести анализ системы профессиональной адаптации персонала в «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы профессиональной адаптации персонала организации «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю».

Объектом исследования является персонал государственного учреждения ФКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

Предмет исследования - профессиональная адаптация персонала в государственном учреждении ФКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

В процессе исследования используются следующие методы: анализ теоретического материала по исследуемой работе; анализ документации организации; сравнение, наблюдение; анкетирование.

При выполнении выпускной квалификационной работы изучались вопросы:

основы профессиональной адаптации персонала, где использовались труды таких авторов как: Басенко В. П., Виханский О. С., Наумов А. И., Дейнека А. В., Кибанов А.Я., Новиков Д.А., Петровичев В. М., Радкевич А. П., Рогожин М.Ю., Тебекин А. В., Шлендер П.Э. и многие другие;

особенности адаптации персонала в государственном учреждении ФСИН, мы изучали таких автор как: Акатов К.Н., Бавсун И. Г., Барсуков Р.М. Винокуров С.А., Ахлюстин С.Б., Иванченко О.С., Никитин А.Е., Ковалевич И. А., Ковалевич В. Т., Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю., Улдарина Л.М., Яновский В.В. и многие другие;

использование методов в профессиональной адаптации персонала в государственном учреждении ФСИН, позволило изучить труды авторов: Атаманчук Г. В., Камышников А.П., Махинин В.И., Плохих И.В. и другие.

Цели и задачи исследования определили его структуру. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1 Профессиональной адаптация персонала: определение, этапы, технологии.**

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации по мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации [22;с.125].

Поскольку адаптация представляет собой достаточно сложное по своей сути явление, начнем с определения данного понятия.

М.Ю. Рогожин под адаптацией в общем смысле понимает процесс привыкания человека к условиям окружающей среды, поэтому адаптация человека (работника) к условиям нового рабочего места (места работы) представляется одним из самых сложных адаптационных явлений.[17;с.95]

Д.А. Новиков пишет в своей научной работе «Методология управления», что адаптация - это приспособление к условиям существования и привыкание к ним; в социальных системах - вид взаимодействия со средой, в ходе которого согласовываются требования и ожидания его участников.[16;с.68]

Суть трудовой адаптации, в трудах А.А. Чекана «Управление персоналом», заключается во взаимной приспособленности человека и окружающей среды.[29;с.68] М. Н. Крутцова определяет профессиональную адаптацию - как освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в компании. Профессиональная адаптация проводится в форме наставничества



или тренингов и должна способствовать тому, чтобы сотрудник не снизил уровень своей профессиональной успешности. Более успешную адаптацию человека в иной профессиональной среде обеспечивает высокий уровень универсальности профессиональных навыков, языка и объекта деятельности. Наименее выгодные условия для адаптации содержат профессии, где навыки, язык и объект тесно связаны с одной определенной культурой, традицией или идеологией.[14;с.23]

С точки зрения М.Ю. Рогожина, профессиональная адаптация персонала предприятия — это процесс привыкания его работников к условиям самостоятельного осуществления служебно-деловой деятельности (реализации предоставленных им полномочий), специфика которых обусловлена, в свою очередь, условиями деятельности (функционирования) данного предприятия в целом. Закономерным итогом данного вида адаптации является профессионализация отдельных работников и персонала предприятия в целом.[17;с.95]

Под профессиональным аспектом адаптации Н. В. Разнова и И. А. Цветочкина понимают постепенную доработку трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества) и формирование профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения работника к своей работе. Необходимость профессиональной адаптации обусловлена тем, что удовлетворенность трудом наступает только при достижении определенных результатов, которые невозможны без освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.[40;с.137]

В результате исследований соавторов А.К. Лукиной, О.Н. Финогеновой, А.В. Чистохинной, О.Ю. Диваковой профессиональная адаптация представляет собой становление профессиональной адаптированности личности и имеет две стороны.

Во-первых, это овладение особенностями и свойствами конкретной профессии, приобретение самостоятельности, профессиональное самосовершенствование, выработка индивидуального стиля работы.

Во-вторых, это формальное знакомство работника с персоналом подразделения (организации), определение им структуры межличностного общения и включение в эту структуру, установление стабильных отношений с членами микрогруппы на основе общих симпатий, приспособление к групповым ценностям, неформальным нормам и образцам поведения, достижение уровня эмоционального комфорта во взаимоотношениях с сотрудниками, т.е. формирование удовлетворенности от принадлежности к данной социальной организации.[37;с.50]

По мнению В. П. Басенко, в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два направления адаптации:

первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).[31 ;с.225-226]

Выделяются следующие основные характеристики вторичной адаптации:

освоение новой трудовой деятельности происходит на базе предшествующего профессионального опыта;

в процессе продвижения специалиста по служебной лестнице социально-психологическая и организационная адаптация осуществляются значительно легче, так как он уже обладает навыками и умениями общения

впроизводственном коллективе, у него частично сохраняется структура общественных и административных контактов;

основным объектом вторичной адаптации является профессиональная сфера.

А.Я. Кибанов предполагает, что профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. [32;с.205]

Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

А.Я. Кибанов отмечает, что - поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения. На профессиональное развитие молодых специалистов в значительной степени влияют первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода тем «испытательным

сроком», который в дальнейшем определяет позиции специалиста в социальной и профессиональной среде.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, профессиональная адаптация — двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.[25;с.54] Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, которые описывает А.Я. Кибанов, приведены на рисунке 1.[11; с.353]



Рисунок 1.1- Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

В.В. Кафидов обращает внимание на то, что профессиональная адаптация представляет собой систему мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и в заимопомощи в коллективе и т.п. Важнейший показатель профессиональной адаптации является высокий уровень профессионального мастерства и закрепление кадров. Профессиональная адаптация по мнению автора, полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.[10;с.76]

Современный исследователь В. М. Петровичев предлагает, при рассмотрении профессиональной адаптации выделять «три взаимосвязанных аспекта:

адаптация как процесс изменяющимся условиям профессиональной среды, характеризующийся своими пространственно-временными механизмами;

как результат этого процесса, характеризующийся степенью итоговой адаптированности человека;

как источник новообразований, характеризующийся комплексом формируемых качеств профессионала» [48;с. 49].

В работах А.В. Дейнека профессиональные навыки представляют собой сложившиеся, закреплённые и непрерывно совершенствующиеся динамические стереотипы.[8;с.178]

Варианты стратегий процесса профессиональной адаптации О.О. Заварзина и другие авторы делят на два типа:

конформная - стремление следовать нормам определенной профессиональной среды, внимать рекомендациям и приказам начальников и коллег, избегать конфликтов и сохранять гармонию в межличностных отношениях;

творческая - жажда самостоятельности, отбор и поиск более эффективных способов работы, анализ и улучшение инструментария и организации труда.[35;с.340-341]

Выбор одной из этих поведенческих моделей зависит от уровня изменчивости и подвижности нервной системы. Люди приспосабливаются к социуму, чаще всего используя свой эмоционально-волевой компонент личности. Те же, кто обладает высоким уровнем пластичности, обращаются к коммуникативным характеристикам своей личности и рациональному поведению. [35;с.341]

Профессиональная адаптация обусловлена обстоятельствами внешнего и внутреннего характера.

Внешние обстоятельства и факторы, влияющие на процесс профессиональной адаптации персонала, включает в себя:

особенностей целей организации, содержания, технологий, средств профессиональной деятельности;

своеобразие социальных и других условий, в которых осуществляется профессиональная деятельность.

Внутренние обстоятельства и факторы профессиональной адаптации персонала - это уровень его адаптационного потенциала, степень развитости и адаптивности как качеств личности и организма, адекватность мотивации профессиональной адаптации ее требованиям.

К профессиональной адаптации относятся:

Социально-психологическая адаптация, которую В.В. Кафидов рассматривает как адаптацию к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в

коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.[10;с.76]

Общественно-организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д.

Культурно-бытовая адаптация — это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени. Быстро и безболезненно происходит культурно-бытовая адаптация в тех трудовых организациях, члены которых связаны не только отношениями по работе, но и вместе проводят досуг, свободное время, используя его для разностороннего развития личности.

Психофизиологическая адаптация, которая представляется П.Э. Шлендером, как процесс освоения совокупности всех условий, оказывающих различное психологическое воздействие на работников во время труда, а так же освоение новых требований трудовой дисциплины и правил трудового распорядка. Данный аспект включает приспособление к определенному режиму труда и отдыха. [21 ;с. 193]

Л.А. Верещагина различает три основных аспекта профессиональной адаптации:

Психофизиологический аспект - адаптация индивида к условиям профессиональной среды;

Профессиональный аспект - адаптация к профессиональным задачам, выполняемым операциям, профессиональной информации;

Социально - психологический аспект - адаптация личности к социальным компонентам профессиональной среды.[7;с.120]

А.В. Дейнека отмечает, что сам процесс профессиональной адаптации занимает достаточно длительное время и проходит в несколько стадий:

Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

Стадия приспособления, усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок.

Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление работника к группе.

Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы и т.д.[8;с.175-176]

По характеру идентификации А.В. Дейнека различает три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники. И конечные результаты такой трудовой организации всегда высоки.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет. [8; с.176-177] О. С. Виханский и А. И. Наумов предлагают обратить внимание на то, что очень часто именно начальный период адаптации для многих оказывается непреодолимым и самым трудным.[22;с.128]

Условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса называют факторы профессиональной адаптации. Среди них А.Я. Кибанов выделяет как объективные, так и субъективные.

Объективные (в трудовой организации — это факторы, связанные с производственным процессом) — факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т.д.).

К субъективным (личностным) факторам относятся:



социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, стаж работы, социальное положение и т.д.);

социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т.д.);

социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т.д.). [25;с.46].

Адаптация проходит быстрее и успешнее, если правильно выбрана профессия. Выбор профессии поддается управлению путем целенаправленного формирования личных намерений и интересов у молодежи с учетом социально-экономических потребностей общества и приведением в соответствие стремлений, личных планов молодежи с возможностями их реализации.

А.В. Тебекин выделяет основные цели профессиональной адаптации:

Уменьшение начальных издержек при входе сотрудника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективно работать.

Преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией.

Снижение напряженности у работника при входе в новую организацию или должность.

Сокращение текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию Обучение поведению в организации (введение в организационную культуру). [19;с.463]

Процесс адаптации А. П. Радкевич разделяет на 4 этапа:

Оценка уровня подготовленности сотрудника. Этап оценки необходим для разработки оптимальной программы адаптации. На этом этапе необходимо получить ответы на следующие вопросы: имел ли сотрудник

опыт работы в аналогичных подразделениях других предприятий? Насколько организационная структура этих подразделений отличается от той, к которой адаптируется сотрудник? Есть ли различие в коммуникативных сетях и организационной культуре?

Ориентация. На этом этапе происходит практическое знакомство нового сотрудника со своими новыми обязанностями и требованиями, которые предъявляет к нему организация. На этом этапе может реализовываться основная программа адаптации. Общая программа адаптации сотрудника реализуется под руководством менеджера по персоналу и дает представление об организации в целом. Специализированная программа адаптации обычно проводится линейным руководителем в подразделении или на рабочем месте.

Действенная адаптация. Новый сотрудник начинает активно действовать в различных сферах, что позволяет апробировать полученные теоретические знания об организации. На этом этапе важна максимальная включённость сотрудника в систему межличностных отношений.

Функционирование. Этот этап является завершающим процессом адаптации и характеризуется переходом к стабильной работе. При спонтанной адаптации она может длиться до полутора лет; при регулируемой - несколько месяцев. [28;с.104]

Профессиональная адаптация персонала как считает А. В. Дейнека способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом предприятии в условиях существующей рыночной конкуренции. По мнению автора представляют особый интерес условия, влияющие на успешность адаптации. К числу основных можно отнести: объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора; испытательный срок, который устанавливается при поступлении на работу; многоуровневую систему обучения и переподготовки персонала; повышение квалификации работникам, служащим не реже одного раза в пять лет, отдельным категориям — раз в три года; организацию труда,

направленную на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника; отработанную систему внедрения инноваций; социально-психологический климат в коллективе; личностные качества адаптируемого сотрудника. [23 ;с.194]

А. В. Дейнека обращает внимание на то, что для эффективного управления процессом адаптации необходимо сочетание таких элементов, как:

структурное закрепление функций управления адаптацией. Чаще всего эту функцию выполняет подразделение по обучению персонала. В качестве одного из методов используется закрепление специалистов по персоналу как кураторов-наставников молодых сотрудников;

технология процесса управления адаптацией. Включает организацию семинаров по проблемам адаптации, подготовку замены кадров при их ротации, индивидуальных бесед с новым сотрудником, курсы для наставников, руководителей, впервые вступающих в должность;

информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации. Объективные показатели характеризуют эффективность деятельности сотрудников, их активность в различных ее средах;

престиж профессии и привлекательность организации.[23;с.194-195]

Задача службы управления персоналом - проводить сбор информации о состоянии профориентации и адаптации новых сотрудников в организации.

Эту задачу можно решить, воспользовавшись анализом ответов новых сотрудников на вопросы разработанной анкеты.

В трудах А. Н. Чекина «Управление персоналом в России» рассматривался вопрос проблемы адаптации новых сотрудников в организации, где Н.И. Роговская подчеркивает, что значительную роль в профессиональной адаптации играет наставник - сотрудник, имеющий опыт работы в организации и принявший на себя обязанности способствовать профессиональному росту другого сотрудника.[20;с.125]

Е.Б. Колбачев утверждает, что для успешной профессиональной адаптации целесообразно создать и развить институт наставничества в организации, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не чувствовал себя брошенным. Наставником, как правило, может выступить линейный руководитель, либо опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника. Для этого необходимо стимулировать и мотивировать работу наставника.[36;с. 115] А.Н. Чекин в своей работе «Управление персоналом в России» рассматривая проблемы адаптации новых сотрудников в организации, пишет мнение Роговской Н.И., которая обращает внимание на то, что в своей деятельности наставник должен руководствоваться правилами внутреннего трудового распорядка; положением о наставничестве, в котором прописываются условия, функции, ответственность наставника; памяткой наставника. Вместе с тем, указанные документы формируют общее представление о деятельности наставника, но не дают четкого руководства к действию. На практике наставник может проявлять низкую заинтересованность в обучении стажера.

Сложность профессиональной адаптации заключается еще и в том, что не всегда понятно, какие навыки должен приобрести принятый сотрудник в процессе обучения. Для этого необходимо разработать четкий план профессиональной адаптации, прописать, что должен усвоить новичок во время стажировки в организации.[20;с.126]

Успешная профессиональная адаптация делает работу привлекательной, повышает шанс на более высокую оплату труда и профессиональный рост.

## **1.2 Особенности профессиональной адаптации персонала УИС**

Большая часть личного состава не обладает достаточным уровнем профессионализма [3, с. 179].

И.Г. Бавсун определяет адаптацию - как приспособление сотрудника к новым условиям деятельности.[6;с.80]

При рассмотрении этапов включения специалиста в профессиональную деятельность выделяется адаптация первичная и вторичная, что является свойственным для организации ФСИН.

Первичная адаптация осуществляется в период первоначального включения молодых сотрудников (не имеющих опыта профессиональной деятельности) в деятельность профессиональной группы. Элементом первичной адаптации можно считать профессиональную ориентацию. Она представляет собой комплекс организационно - воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление заинтересованных лиц с существующими видами деятельности, выявления интереса, склонности и пригодности к ним, показ их социального престижа, привлекательности и значимости, формирование личной предрасположенности.

Вторичная адаптация - процесс приспособления специалиста к изменениям профессиональной деятельности, вызванным его переходом на новое место работы, в другой коллектив, новую должность, техническими, технологическими и организационными нововведениями.

К.Н. Акатов предполагает, что практическая направленность на достижение определенной цели в нестандартной ситуации как нельзя лучше раскрывает тот механизм, который лежит в основе профессиональной адаптации, особенно в деятельности сотрудников правоохранительных органов.[41;с.130]

Л.М. Улдарина утверждает, что профессиональная адаптация составляет первый тип адаптации молодого сотрудника. В качестве

объективных факторов этой адаптации выступают условия службы, организационная структура подразделения и конкретного участка, где начинает свою деятельность молодой специалист, и т.д. Субъективно адаптированность выражается чувством удовлетворенности трудом.[51;с.112]

В своих исследованиях В.В. Яновский говорил, что для осуществления профессиональной деятельности человек должен обладать рядом профессионально важных качеств (далее - ПВК). Это качества человека, влияющие на эффективность его труда по основным характеристикам (производительность, надежность, эффективность и др.): Они являются предпосылкой профессиональной деятельности и совершенствуются человеком в ходе работы. В качестве ПВК могут выступать психические процессы (мыслительные, сенсорные, речевые, мнемонические), а также мотивы, отношения (к труду, к другим людям). Надо отметить, что важным психологическим ресурсом, который вкладывает профессионал в процесс труда, являются его профессиональные способности.

Профессиональные способности - индивидуально-психологические свойства личности человека, отличающие его от других, отвечающие требованиям данной профессиональной деятельности и являющиеся условием ее успешного выполнения. Профессиональные способности не сводятся к конкретным знаниям, умениям, навыкам, приемам. Они формируются на основе анатомо-физиологических особенностей, задатков человека, но в большинстве профессий жестко не определяются ими.[30;с.13]

Соавторы Н.С. Пряжников и Е.Ю. Пряжникова отмечают, что адаптация может быть внутренней, связанной с приспособлением личности к изменяющимся условиям профессиональной деятельности, а также внешней, связанной с взаимодействием внутри коллектива. Преемственность исследования данных авторов по отношению к отечественной общей психологии проявляется в понимании действенной адаптации, приспособления работника через деятельность.[27;с.189]

Также крайне важным по мнению К.Н. Акатова, следует признать положение о том, что адаптация в профессиональной деятельности проявляется через преодоление трудностей. Иными словами, исследователи указывают на адаптацию как на жизненный путь в становлении личности как профессионала.

Анализ деятельности уголовно-исполнительной системы (УИС) позволяет сделать вывод о ее негативной оценке со стороны государства. В Концепции совершенствования воспитательной работы с личным составом УИС констатируется, что не удастся поднять на должный уровень качественный состав кадров УИС, состояние служебной дисциплины и законности, ответственность сотрудников за выполнение служебных обязанностей. Медленно снижается количество уголовных преступлений, совершаемых сотрудниками, случаев злоупотребления спиртными напитками, вступления в запрещенные связи с осужденными, суицидов, других негативных проявлений [4, с. 11].

Штатная численность персонала УИС, финансируемого из средств федерального бюджета составляет 295 967 чел., в том числе аттестованных сотрудников – 225 284 чел. (кроме того переменного состава – 6 326 чел.).

Вопросы, составляющие адаптацию в профессиональной деятельности, позволяют обратиться к исследованиям А.Г. Маклакова, который рассматривал адаптацию во взаимосвязи с физиологическими составляющими, помимо этого, вместе с С.В. Чермяниным, указал на нервно-психическую устойчивость, коммуникативные способности и моральную нормативность как основные составляющие профессиональной адаптивности

Тип адаптационных процессов, с которыми сталкиваются сотрудники УИС, - физиологическая адаптация. Достаточно увидеть на посту сотрудника УИС, который, в силу исполняемых им профессиональных обязанностей, в течение суток должен находиться в полной готовности к предотвращению происшествия. Специфика несения повседневной службы сотрудниками УИС заключается в необходимости выполнения служебных и

профессиональных обязанностей в условиях, осложненных воздействием эмоциональных и физических стрессовых факторов - обострение криминальной обстановки, социальных конфликтов. Вместе с тем сотрудники сами подвержены воздействию этих социально-стрессовых факторов.

Профессиональная адаптация, играет важную роль в деятельности сотрудников органов внутренних дел и заключается в следующем: она является процессом приобщения к служебной деятельности УИС, новым условиям труда, быта и трудовому коллективу в целях скорейшего овладения основами профессиональной, боевой и служебной подготовки. Ее главная задача состоит в освоении специальности и служебных обязанностей сотрудником УИС.

Подчеркивая цель профессиональной адаптации по мнению А.С. Петровой и М.А. Шелеповой, она заключается в том нужно научить вновь поступивших сотрудников выполнять профессиональные обязанности. Однако необходимо учитывать, что процесс их адаптации в течении учебы и службы происходит неодинаково, каждый из них различается по общеобразовательному и культурному уровню, нравственно-психологической готовности к труду, уровню профессиональной подготовки.[49;с.29]

И.Г. Бавсун определяет направления адаптации, такие как:

введение в организацию (ФСИН в целом);

введение в подразделение;

введение в должность.[6;с.81]

А.С. Петрова и М.А. Шелепова выделяют три основные направления в русле которых происходит профессиональной адаптации сотрудников:

уставные отношения, содержание трудовой деятельности;

дисциплинарные требования, ответственность, связанная с присягой, определенная форма одежды, несение службы по наряду, требованиям профессиональной деятельности в ее предметном и этическом содержании;



развитие интереса и способностей к службе в УИС. [49;с.30]

Важно обеспечить сотрудника необходимой профессиональной информацией, так как поведение может носить адаптированный характер лишь в том случае, если строится на синтезе информации, исходящей из внешнего мира.

Помогая профессиональной адаптации сотрудника в коллективе СИЗО ГУФСИН, следует:

изучить его личность, нравственные и деловые качества путем знакомства с личным делом, ознакомительных бесед, наблюдения за поведением и т.д.

рассказать ему историю конкретного подразделения, познакомить с лучшими работниками и вовлечь в общественную жизнь коллектива;

оказать помощь в изучении документов, регламентирующих деятельность вневедомственной охраны, ознакомить его с территорией района, зоной обслуживания, оперативной обстановкой, положением дел в подразделении;

практически обучить его наиболее эффективным приемам и способам выполнения служебных задач, стоящих перед подразделением и др.

А.С. Петрова и М.А. Шелепова отмечают, что каждый вновь пришедший сотрудник проходит три основных этапа профессиональной адаптации:

Первый этап - подготовительный, или этап профессиональной ориентации и отборка кандидатов на службу в УИС, продолжается до принятия сотрудника на службы.

Второй этап - непосредственно профессиональная адаптация, начинается с момента принятия сотрудника на службы и заканчивается по мере формирования составляющих показателей адаптированности, что занимает период примерно до одного года.

Третий этап - профессиональное саморазвитие сотрудника в коллективе УИС, продолжается до 3-5 лет с момента принятия на службу.[49;с.31]

В научной литературе Р.М. Барсукова этапы адаптации вновь принятых сотрудников органов внутренних дел описываются вот так:

этап - профессиональная ориентация. Он длится на протяжении всего периода обучения в ведомственном вузе и до начала служебной деятельности молодого сотрудника в конкретном подразделении УИС;

этап - профессиональная адаптация. Он начинается в момент прихода молодого сотрудника на службу в соответствующее подразделение органов внутренних дел и заканчивается по мере формирования составляющих интергративного показателя адаптированности (длительность этого этапа в среднем составляет примерно один год);

этап - самостоятельное профессиональное развитие вновь прибывшего сотрудника в коллективе подразделения в частности в системе органов внутренних дел в целом. Длительность этого этапа составляет от трех до пяти лет от момента прихода на службу. [42;с.44]

Из написанного видно что у авторов направления адаптации очень схожи. Поэтому мы можем сделать вывод что существуют три направления адаптации, где первое - это профессиональная ориентация, второе - профессиональная адаптация и третье - профессиональное развитие.

Смена этапов по мнению Р.М. Барсукова характеризуется следующим:

постепенное уменьшение активности «сопровождения» вновь прибывшего сотрудника со стороны основных субъектов управления процессами профессиональной адаптации;

совершенствование, углубление его знаний, умений и навыков, т.е. овладение спецификой профессии;

увеличение его профессиональной самоотдачи и достижение оптимальной результативности в оперативно-служебной деятельности. [42;с.44]

Чтобы ускорить процесс адаптации сотрудников ФСИН, необходимо чтобы были разработаны:

типовое положение для каждой должности, где четко определить компетенцию, права и пределы ответственности работников;

конкретную систему материального стимулирования, улучшения жилищно-бытовых условий сотрудников УИС (отрегулировать систему снабжения и т.д.);

программу первоначальной профессиональной подготовки (неформально подойти к институту наставничества) и создать оптимальные условия для работы.

Процесс адаптации к условиям службы предполагает подчинение:

новым профессиональным требованиям (присяге, уставам, приказам, специальной технике, распорядку дня и т.д.);

коллективу, его правилам и нормам, традициям, существующим в подразделении;

новым условиям быта, иной культурной среде, новому режиму работы и свободного времени.

С точки зрения И.Г. Бавсун в целях укомплектования органов внутренних дел высококвалифицированными специалистами Министерство внутренних дел Российской Федерации осуществляет профессиональную подготовку сотрудников органов внутренних дел, которая включает:

специальное первоначальное обучение - осуществляется в образовательных учреждениях начального профессионального образования (учебных центрах, других образовательных учреждениях);

периодическую проверку на пригодность к действиям в условиях, связанных с применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия, - осуществляется кадровыми подразделениями по месту службы сотрудников;

подготовку специалистов в учебных заведениях высшего (академия, университет, институт) и среднего (школа милиции) профессионального образования;

повышение квалификации и переподготовку - осуществляются в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования УИС России - институтах повышения квалификации, их филиалах, школах усовершенствования, а также на факультетах (курсах) повышения квалификации и переподготовки сотрудников УИС.[6;с.81]

Основываясь на исследования К.Н. Акатова по профессиональной адаптацией молодых сотрудников правоохранительных органов предлагается понимать их приспособление к конкретной юридической профессии, а также к трудовому коллективу, которая направлена на практическую деятельность и включает в себя ряд этапов, начиная от интеграции в профессиональную деятельность и заканчивая преобразованием профессии, что, в целом, соответствует деятельностному подходу и концепции жизненного пути.

При этом профессиональная адаптация молодых сотрудников включает в себя, помимо психологической устойчивости, коммуникативных навыков и моральной составляющей, определяющих конкретные стороны профессиональной адаптации, также и адаптацию к экстремальным условиям. Иными словами, способность к преобразованию окружающей среды на основе опыта, формируемого профессиональной деятельностью сотрудников, основывается на отдельных составляющих, и находит свое проявление в конкретных направлениях профессиональной деятельности.[41;с.133]

Далее, по мнению соавторов Л. В. Кузнецовой и А. С. Сугатовой сотрудник поступает под опеку наставника, закрепленного за ним приказом начальника подразделения. Наставник назначается из числа сотрудников структурного подразделения (органа), в котором проходит службу сотрудник (стажер), имеющих высокие показатели в оперативно-служебной деятельности, обладающих значительным профессиональным и жизненным

опытом, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе. [47;с.22]

Анализируя подготовку сотрудников ФСИН к оперативно - служебной деятельности Л. В. Кузнецова и А. С. Сугатова отмечают, что наставник способствует процессу адаптации стажера к условиям служебной деятельности. Он принимает участие в воспитании профессионально важных качеств личности молодых сотрудников, помогая процессу ознакомления с историей и традициями органов внутренних дел и своего подразделения, освоению профессионально-этических стандартов и правил на практике. Кроме того, наставник должен собственным примером демонстрировать ответственное и сознательное отношение к службе, способствуя тем самым развитию заданных качеств у молодого сотрудника. Освоение стажером теоретических и практических основ служебной деятельности, в частности изучение нормативных правовых актов, также происходит под руководством наставника. [47;с.22]

Рассматривая профессиональную адаптацию как динамическое, комплексное, системное явление А.С. Петрова и М.А. Шелепова выделяют следующие взаимосвязанные компоненты процесса:

адаптация к содержанию деятельности, к условиям деятельности, к служебному коллективу, к отношениям с руководством;

включение в первичную (малую) группу сослуживцев;

включение в процессы профессионального саморазвития (развитие мотивации, целеобразование, овладение профессиональными знаниями, становление профессиональных умений, навыков и т.д.).

Неудовлетворенная адаптация хотя бы к одному из компонентов, нарушение целостности всего процесса не позволяют говорить об успешности всего процесса. Нарушение адаптации могут приводить к низкой эффективности и качеству оперативно-служебной деятельности, дисциплинарным проступкам, явлением психической дезадаптации, вплоть до формирования кризисных психологических состояний. [49;с.30]

Завершение процесса адаптации должно совпадать с истечением испытательного срока. К этому сроку служба управления персоналом обязана, оценив работу испытуемого, сделать вывод о том, подходит ли новый работник организации.

Профессиональная дезадаптация проявляется по мнению Л.В. Сафонова в различных нарушениях профессиональной деятельности человека, например: отсутствие работы, несоответствие между уровнем подготовки и выполняемой деятельностью, хроническая неудовлетворенность работой, вредное воздействие профессиональной деятельности, отсутствие на рабочем месте необходимых условий.[18;с.14-15] Л.В. Сафонова дает свое определение дезадаптации — это психическое состояние, возникающее в результате несоответствия психосоциального или психофизиологического статуса человека требованиям изменившейся, возможно критической социальной ситуации. В зависимости от природы и характера выделяют патогенную, психосоциальную и социальную дезадаптации, которые могут быть представлены как отдельно, так и в сложном сочетании.[18;с.16]

Из выше сказанного можно сказать, что адаптация является важным аспектом в профессиональной деятельности УИС, где правильно проведенная адаптация приводит к эффективной и качественной оперативно-служебной деятельности сотрудников.

Делая вывод, особенностями организации адаптации УИС России являются испытательный срок, в период которого адаптант наряду с выполнением основных обязанностей и поручений по должности во время адаптации, проходит индивидуальное обучение по месту службы.

Деятельность сотрудника уголовно-исполнительной системы имеет ряд особенностей. Характер выполняемых им функций предопределяет специфику подготовки и подбора кадров, порядок назначения на должность и освобождения от нее, регулирование ответственности и порядок прохождения службы.

В системе исполнения наказаний работа сотрудника в значительной мере связана со стрессовыми и экстремальными ситуациями.

Деятельность сотрудников УИС носит противоречивый характер, выражающийся в соблюдении гуманистических принципов, уважительном отношении к правам и свободам человека, его достоинству при соблюдении правопорядка в исправительных учреждениях.

Адаптация персонала - означает включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН РОССИИ ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю предназначен для содержания подозреваемых и обвиняемых (подсудимых и осужденных) в совершении преступлений, в отношении которых в качестве меры пресечения применено заключение под стражу, а также для исполнения уголовного наказания в виде лишения свободы в отношении осужденных, оставленных для выполнения работ по хозяйственному обслуживанию, и в отношении осужденных на срок не свыше шести месяцев, оставленных в следственных изоляторах с их письменного согласия.

Почтовый адрес: 660075, г. Красноярск, ул. Республики, 72.

e-mail: [up288sizo1@mail.ru](mailto:up288sizo1@mail.ru). Телефон:приемная: 8 (391) 221-12-47.

Начальник учреждения: полковник внутренней службы Какоулин Иван Николаевич.

Старейшее учреждение УИС в крае — следственный изолятор № 1 (в прошлом — Красноярский тюремный замок).

Первоначально острог в Красноярске располагался на Острожной площади (ныне стадион «Локомотив»), в 1850 году был перенесен на окраину города на улицу Нижне-Тюремная (ныне улица Железнодорожников).

На территории тюремного замка находились главный каменный корпус, острожная больница, деревянные пересыльные казармы, помещения, занятые экспедицией, администрацией и надзором, дом смотрителя, баня, конюшня, амбар с ледником, тюремная церковь, мастерские, цейхгаузы, колодец.

Главный двухэтажный каменный корпус с подвальным этажом имел одно парадное каменное крыльцо и 5 боковых входов. Общее число всех



комнат со сводами в замке было 48, отапливались они преимущественно голландскими печами, установленными в каждой камере.

В 1872 году по проекту архитектора А. Лоссовского тюремный замок частично перестроили. На заднем дворе острожной больницы появился караульный каменный дом. Через дорогу, напротив тюрьмы, был выстроен дом смотрителя. Площадь, занятая тюремным замком и пересыльной тюрьмой, на утвержденном плане города в 1882 году, составила более 7 десятин (около 8 гектаров).

В тюремном замке содержались представители всех существовавших тогда в России сословий. В случае переполнения пересыльных казарм в зимнее время, когда не удавалось отправить очередную партию по случаю жестоких сибирских морозов, арестантов размещали в камерах и коридорах главного каменного корпуса, вместе с подсудимыми и срочными. Арестанты имели возможность проматывать казенные вещи, меняться именами, фамилиями.

Несмотря на ежегодно принимаемые меры по переустройству замка, тюрьма ни по удобству, ни по вместимости не соответствовала своему назначению. Кроме значительного числа постоянно содержащихся арестантов в ее стенах сосредотачивалось немало пересыльных преступников, следующих на Нерчинские заводы, Карийские золотые прииски, остров Сахалин.

Вместе с родителями в замке пребывали малолетние дети (до момента открытия 25 марта 1882 года приюта для арестантских детей). Вплоть до середины 19 века на прокормление арестантов, содержащихся в тюрьмах Енисейской губернии, отпускалось царской казной по 3 копейки в день на человека. Общая столовая в тюремном замке была устроена лишь в 1890 году, до этого арестанты принимали пищу в камерах.

Известно о широкой практике привлечения арестантов к труду за пределами тюрьмы у частных лиц, на ремонте Московского тракта в черте

города, на строительстве здания губернской гимназии, на очистке базарных площадей и улиц города.

В 1886 году при тюремном замке построили ткацкую мастерскую, организовали ассенизационный обоз, и тогда же было положено начало арестантскому кирпичному заводу. Кирпич, изготовленный арестантами, использовался для строительства казенных зданий, шел на городское благоустройство.

Для нравственного исправления арестантов священник Красноярской тюремной церкви по праздникам совершал богослужение. Во время служения божественной литургии человек восемь арестантов пели в церковном хоре. Священником в школе, устроенной при тюремном замке, разъяснялись тексты святого писания...

В советское время здесь содержались под стражей множество образованных, интеллигентных людей, осужденных по 58-й статье.

Главная функция СИЗО — содержание подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений, в отношении которых в качестве меры пресечения избрано заключение под стражу. В 2007-2008 годах были сданы в эксплуатацию новые корпуса для содержания подследственных, полностью произведен ремонт старых корпусов. На одного человека приходится 4,1 кв. метра площади, что соответствует современным требованиям содержания под стражей. Каждая камера оборудована системой видеонаблюдения, имеются холодильники, телевизоры, электрочайники, проведено водоснабжение, система вентиляции. У несовершеннолетних есть возможность продолжить школьное обучение.

В СИЗО-1 построены и действуют пекарня, участки по производству круп и макарон, кондитерский участок, тарный, колбасный и швейный цеха, столярный и кузнечно-токарный цеха, подсобное хозяйство. Функционирует столовая и магазин для личного состава, магазин для спецконтингента, комната свиданий.

В настоящее время учреждение обеспечивает себя и другие учреждения ГУФСИН крупой, хлебом, а также яйцом, колбасными изделиями, мясом и мясной продукцией. Подсобное хозяйство обеспечивает овощами кухню спецконтингента и столовую личного состава.

В СИЗО-1 функционирует современный центральный пост технического контроля и видеонаблюдения (ЦПТКВ), не имеющий аналогов в пенитенциарной системе России. Система видеонаблюдения обеспечена громкоговорящей связью. При выявлении нарушения оператор видеонаблюдения требует прекратить неправомерные действия и предупреждает об ответственности. При невыполнении законных требований следует немедленное реагирование специальной группы сотрудников.

На контрольно-пропускном пункте и сборном отделении СИЗО-1 установлена система «Фэйс-интеллект», благодаря которой исключается подмена подследственных при проведении следственных действий или этапировании на судебные заседания. «Фейс-интеллект» считывает индивидуальные особенности человеческого лица по биометрическим параметрам, которые в виде электронной фотографии заносятся в базу данных. При несовпадении каких-либо параметров система автоматически выдает сигнал тревоги.

Используется в СИЗО и такое достижение современной техники со сложным названием «рентгено- телевизионно- досмотровая установка». Аппарат позволяет проводить досмотр личных вещей подследственных, а также передач для них. Время, затрачиваемое на проведение досмотра спецконтингента, сократилось с 10 до 5 минут на одного человека, при этом удалось существенно повысить качество проведения досмотра. Это позволяет практически полностью исключить попадание в камеры запрещенных предметов.

В 2009 году в СИЗО-1 состоялось открытие музея «Красноярский тюремный замок».

Правовую основу службы в уголовно-исполнительной системе составляют Конституция Российской Федерации, законы и иные правовые акты Российской Федерации, нормативные акты Министерства юстиции Российской Федерации, ФСИН России, Положение о службе в органах внутренних дел Российской Федерации и контракт о службе в уголовно-исполнительной системе. [12, с. 122]

Условия и порядок прохождения государственной службы в уголовно-исполнительной системе (далее - УИС) существенным образом отличаются от условий службы в иных государственных органах.

Во-первых, УИС – это система государственных органов, которым присущи элементы военизации (специальные звания, форменная одежда, субординация, жесткая дисциплина, специальная, строевая, боевая и физическая подготовка).

Во-вторых, существует определенная специфика организации рабочего времени - в ночное время, выходные и праздничные дни.

В-третьих, несение службы осуществляется в особых условиях, с риском для здоровья и жизни, с применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия. [14, с. 122]

Перечисленные особенности прохождения государственной службы в УИС обусловлены сложными задачами, которые поставлены перед сотрудниками, а именно: обеспечение правопорядка и законности в учреждениях, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы и в следственных изоляторах; обеспечение безопасности содержащихся в них осужденных, лиц, содержащихся под стражей, а также работников уголовно-исполнительной системы, должностных лиц и граждан, находящихся на территориях этих учреждений и следственных изоляторов.

Для их реализации государство наделило сотрудников УИС целым комплексом государственно-властных полномочий, закрепленных в Законе Российской Федерации от 21.07.1993 № 5473-1 «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы», в иных норматив

ных правовых актах, регламентирующих деятельность отдельных структурных служб и подразделений УИС.

Возлагая на сотрудников УИС огромную ответственность и наделяя их соответствующими полномочиями, государство, общество и каждый человек обоснованно надеются на помощь и защиту со стороны специалистов системы.

В этой связи задача государства состоит в том, чтобы создать максимальноблагоприятную социальную и правовую базу для деятельности УИС. [26, с. 122]

На службу в уголовно-исполнительную систему принимаются в добровольном порядке граждане Российской Федерации не моложе 18 и не старше 40 лет независимо от национальности, пола, социального происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, способные по своим деловым, личным и нравственным качествам, образованию и состоянию здоровья выполнять служебные обязанности. В учебные заведения Федеральной службы исполнения наказаний могут приниматься лица, не достигшие 18 лет, имеющие среднее образование. На должности рядового и младшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие образование не ниже среднего. На должности среднего и старшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие соответствующее среднее специальное или высшее образование. [62 с. 122]

Должности рядового и начальствующего состава замещаются в соответствии с действующим законодательством путем заключения индивидуальных контрактов, по конкурсу, а также посредством назначения на должность [36, с. 122]

Повышенное внимание к деятельности сотрудников исправительных учреждений в последнее десятилетие обусловлено той ролью, которую их труд призван сыграть в процессе функционирования УИС. Проблема подготовки квалифицированных кадров, способных профессионально решать служебные задачи, претворять в жизнь принцип гуманности в

функционировании исправительных учреждений, применять законные и эффективные формы работы с осужденными является одной из основных в деятельности УИС. Следование общепризнанным человеческим ценностям выступает ориентиром в деятельности сотрудников УИС, что предполагает воспитание у курсантов ФСИН России уважительного отношения к правам и свободам человека, его достоинству. Результативность профессиональной подготовки выражается готовностью выпускника вуза к продуктивному решению профессиональных задач. [54, с. 12]

В функционировании исправительных учреждений УИС выделяются три категории сотрудников, обеспечивающих процесс исполнения наказания: непосредственно обеспечивающие исполнение наказания (оперативный отдел, служба безопасности, охрана); осуществляющие воспитательную работу с осужденными (начальники отрядов), психологическую помощь (психологи); сотрудники отделов материально-технического снабжения и технических служб.

Деятельность этих сотрудников характеризуется рядом особенностей, среди которых ее правовой характер [10, с. 78]; включенность в субъектно-объектные отношения, в которых каждый акт правоприменения влечет за собой последствия; неисполнение или ненадлежащее исполнение своих служебных обязанностей (бездействие, злоупотребление, превышение власти и т.д., что является нарушением того или иного нормативного акта и обуславливает повышенную ответственность за свои поступки. Деятельность сотрудника УИС носит экстремальный характер, что связано с возможностью возникновения экстремальных ситуаций (нападения, террористические акты), с различным уровнем стрессогенности. Выделяется несколько типов жизненных ситуаций в зависимости от уровня стрессогенности: трудные; параэкстремальные; экстремальные. Трудная ситуация характеризуется достаточно сложной для субъекта задачей, ее повышенной значимостью; второй и третий уровни характеризуются риском, высокой ценой возможной ошибки: от разрешения экстремальной ситуации зависит дальнейшее

существование субъекта. Деятельность отличается напряженностью, вызванной повышенной ответственностью, сверхнормативностью. Возникновение экстремальных ситуаций при исполнении служебных обязанностей связано, как правило, с нарушением осужденными требований режима исполнения наказания. [22, с. 122]

## 2.2 Анализ кадрового состава организации

Анализ обеспеченности кадрового состава организации начинается с расчета показателей абсолютного и относительного изменения численности работников на предприятии за рассматриваемый период, а также изменение структуры персонала по категориям сотрудников (Таблица 2.1.).

Таблица 2.1. - Динамика и структура персонала по категориям сотрудников (2015-2016 гг.)

Категория работников	2015 г.		2016 г.		Отклонение численности 2015 г. от численности 2016 г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
Всего работников, в том числе:	1010	100,00	1121	100,00	111	9,9
Инспектора	909	90,00	960	85,63	51	5,3
Старший начальствующий состав	32	3,17	42	3,75	10	23,8
Специалисты	51	5,05	88	7,85	37	42,1
Служащих	18	1,78	31	2,77	13	41,9

Анализ динамики и структуры персонала показал, что за исследуемый период численность персонала выросла на 111 человек и составила в 2016 году 1121 человек. При этом изменилась структура персонала: удельный вес инспекторов увеличился на 5,3%, удельный вес старшего начальствующего

состава увеличился на 23,8%, удельный вес специалистов увеличился на 42,1%, а удельный вес служащих увеличился на 41,9% [23].

Структуру персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю можно рассмотреть по некоторым признакам:

- по гендерному признаку (соотношение числа мужчин и женщин);
- по возрасту;
- по стажу службы в системе ФСИН;
- по уровню образования [24].

По гендерному признаку структуру персонала можно рассмотреть с двух позиций:

- по службам ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю (таблица 2.2).

Таблица 2.2. - Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по гендерному признаку в 2016 году

Категория работников	Всего Мужчины			Женщины	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	
Всего работников, в том числе:	1121	751	66,99	370	30,01
Инспектора	960	624	65	336	35
Старший начальствующий состав	42	41	97,6	1	2,4
Специалисты	88	66	75	22	25
Служащих	31	20	64,5	11	35,5



Наглядно структура персонала по гендерному признаку представлена на рисунке 2.1.

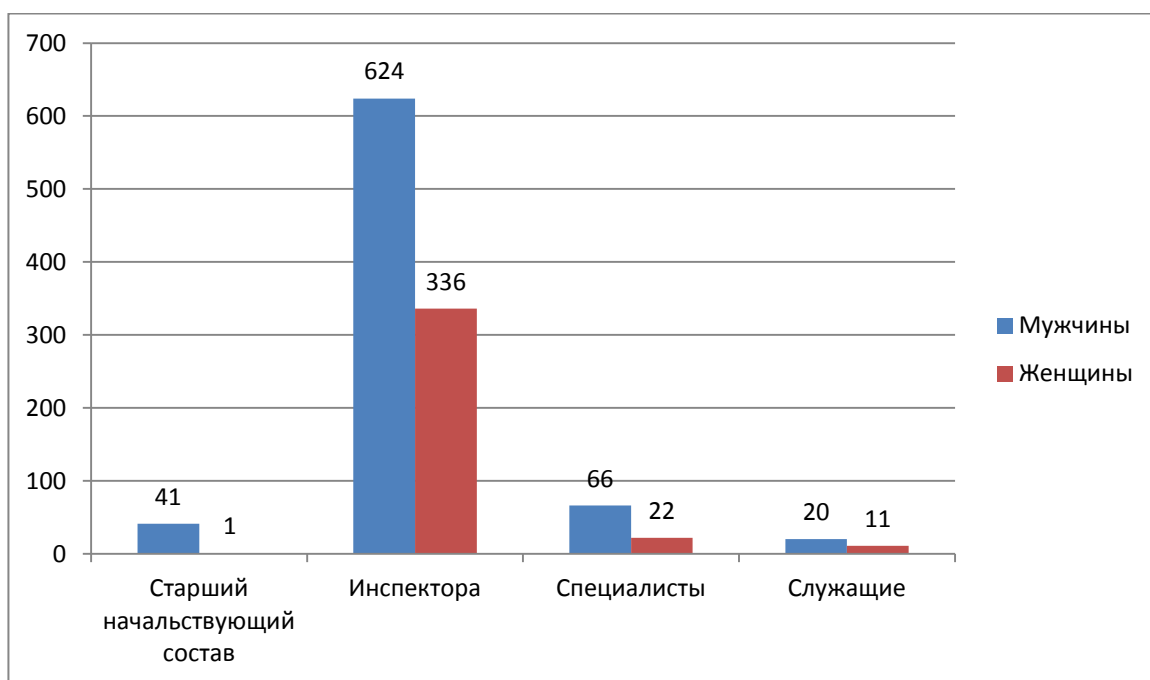


Рисунок 2.1. Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по гендерному признаку на 01.01.2017 г.

Структура персонала по гендерному признаку показывает, что в составе трудового коллектива на 1 января 2017 г. наибольшую долю работников в категориях: рабочие, специалисты и служащие, составляют мужчины. На их долю приходится 66,99 % от общей численности персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю. Среди старшего начальствующего состава большую долю сотрудников занимают мужчины (97,6 % от общего числа руководителей).

Рассмотрим возрастную структуру персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, при этом следует учитывать, что предельный возраст пребывания на службе в системе исполнения наказаний составляет 50 лет, сотрудники ФСИН имеют право на льготное пенсионное обеспечение, в связи с чем коллектив ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю можно назвать сравнительно молодым.

Таблица 2.3. - Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по возрастному признаку на 01.01.2017 г.

Категория работников	Всего	Возраст, лет				
		18-25	26-36	37-45	46-50	свыше 50
Всего работников, в том числе:	1121	221	244	444	196	16
Инспектора	960	214	215	369	162	-
Старший начальствующий состав	42	-	2	30	6	4
Специалисты	88	5	20	35	23	5
Служащих	31	2	7	10	5	7
Удельный вес, %	100	19,71	21,77	39,61	17,48	1,43

Наглядно возрастная структура персонала по возрасту ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2. - Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по возрастному признаку в 2016 году

В целом по предприятию большинство работников (39,61%) принадлежит к возрастной группе 37–45 лет, чуть меньше доля работников 26–36 лет (22,71%) и 18-25 лет (19,71 %)., сотрудники в возрасте 46-50 лет

составляю – 17,48 % об общей численности сотрудников, категория свыше 50 лет очень малочисленная и составляет – 1,43 %.

Рассмотрим структуру персонала по стажу службы в системе исполнений наказаний (Таблица 2.4).

Таблица 2.4. - Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по стажу на 01.01.2017 г.

Категория работников	Всего	Возраст, лет				
		От 1 до 5	6-10	11-15	16-20	свыше 20
Всего работников, в том числе:	1121	145	320	430	214	12
Инспектора	960	131	276	385	167	1
Старший начальствующий состав	42	-	2	11	25	4
Специалисты	88	4	33	29	17	5
Служащих	31	10	9	5	5	2
Удельный вес, %	100	12,93	28,54	38,35	19,1	1,08

Наглядно структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по выслуге Красноярскому краю представлена на рисунке 2.3.

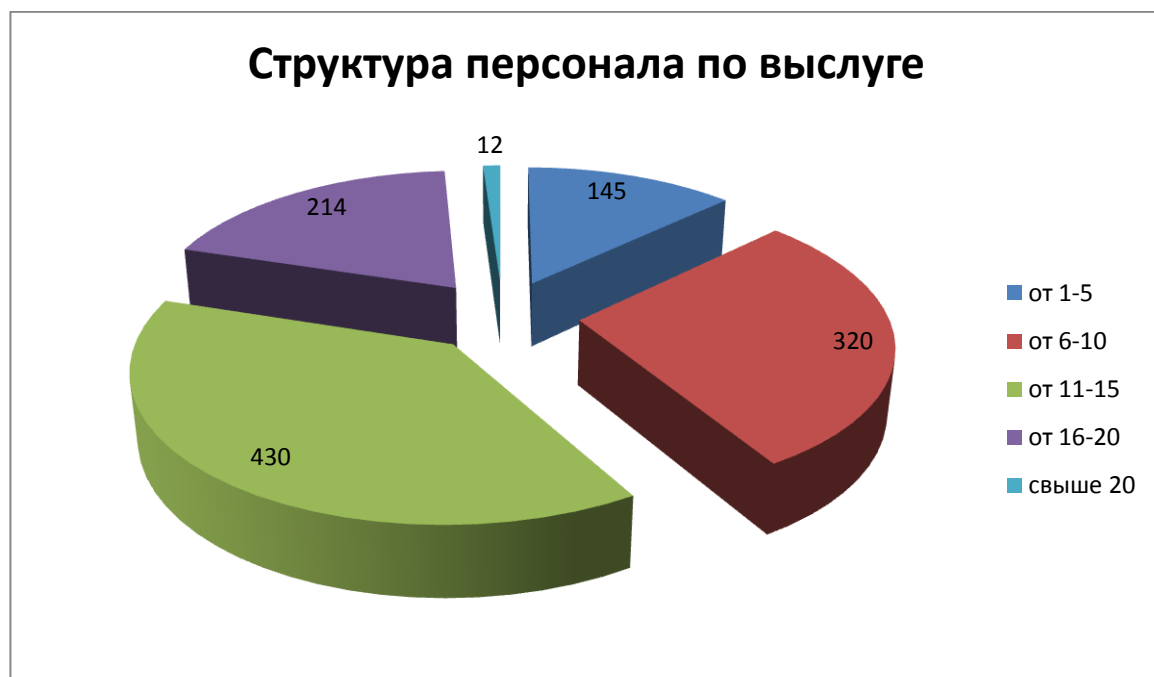


Рисунок 2.3. - Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по возрастному признаку на 01.01.2017 г.

В целом по предприятию большинство работников (38,35%) служат в уголовно-исполнительной системе более 10 лет, но менее 15 лет, чуть меньше доля работников служат от 6 до 10 лет (28,54%), свыше 16 лет, но менее 20 лет отслужили 19,1 % сотрудников, 12,93 % сотрудников служат сравнительно недавно от 1 до 5 лет, и 1,08 %. Сотрудников служат свыше 20 лет, этот фактор можно объяснить тем, что после 20 выслуги у сотрудников ФСИН наступает право на пенсию, в связи с пенсионной реформой и нестабильной экономической обстановкой в стране, большинство сотрудников, получив право на льготное пенсионное обеспечение стараются им воспользоваться.

Оценим образовательный уровень сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю. Следует заметить, что в связи с изменением требованиям к кандидатам для поступления на службу в уголовно – исполнительную систему, и предъявление одного из требований – высшее образование, образовательный уровень сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю существенно повысился, сотрудники, не имеющие высшего образования, обучаются в высших учебных заведениях заочно.

Таблица 2.5. - Структура персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по уровню образования на 01.01.2017 г.

Категория работников	Всего	Образование			
		Высшее	Среднее профессиональное	Среднее специальное	Среднее
Всего работников, в том числе:	1121	512	360	232	17
Инспектора	960	419	317	212	12
Старший начальствующий состав	42	42	-	-	-
Специалисты	88	45	33	10	-
Служащих	31	6	10	10	5
Удельный вес, %	100	45,7	32,11	20,7	1,52

Таким образом, четко прослеживается высокий образовательный уровень сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, наглядно образовательный уровень сотрудников представлен на рисунке 2.4.

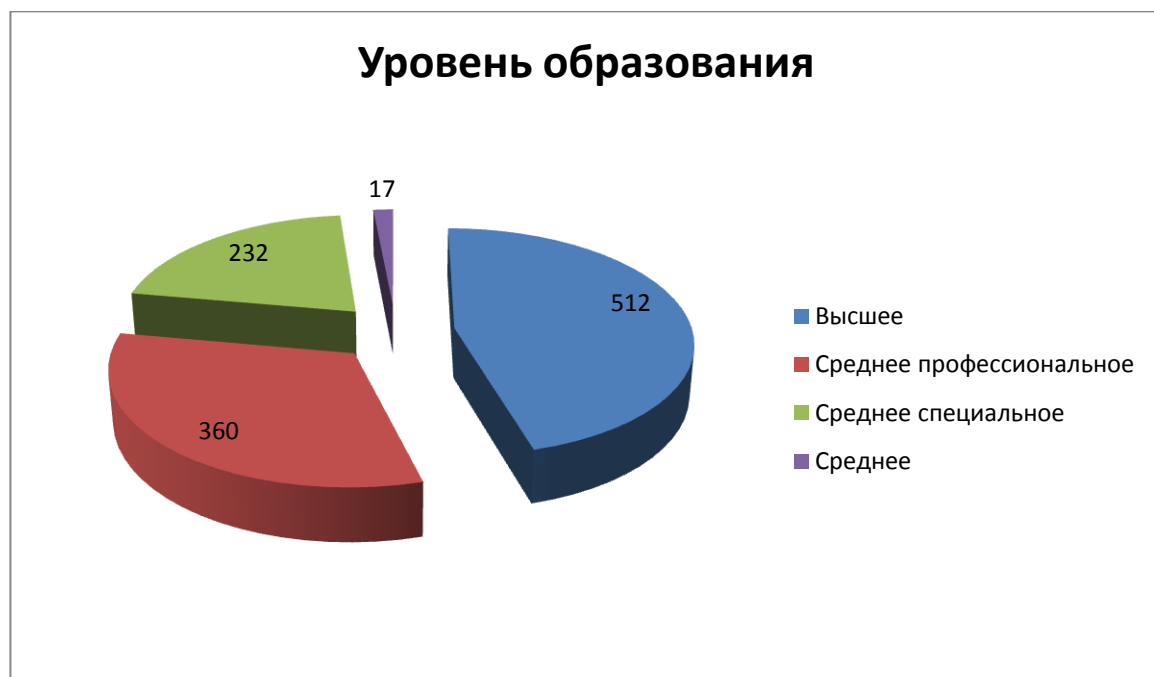


Рисунок 2.4. Образовательный уровень персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю по уровню образования на 01.01.2017 г.

В целом большинство сотрудников (45,7%) имеют высшее образование, 32,1 % сотрудников имеют среднее профессиональное образование, 20,7% – среднее специальное образование, и всего лишь 1,52 % сотрудников имеют среднее образование.

Высший начальствующий состав имеет только высшее образование, больше всего сотрудников со средним образованием отмечено в категории служащих и инспекторов, при чем следует заметить, что инспектора, имеющие среднее образование, в основном старослужащие, которые скоро выйдут на пенсию, т.к. ранее при поступлении на службу в уголовно-исполнительную систему были иные требования, и кандидатам не предъявлялись требования о высоком образовательном уровне.

Стабильность кадров повышает их профессиональное мастерство, позволяет полностью овладеть спецификой производства, добиться высокой производительности труда. Поэтому большое значение имеет анализ движения кадров [25].

Для анализа динамики состава и численности персонала используют несколько показателей:

1. Показатель среднесписочной численности персонала. Для определения данного показателя существует формула:

$$\text{Ч}_{\text{сп}} = (\text{Сумма явок} + \text{Сумма неявок}) / \text{Число дней в периоде}; \quad (1)$$

2. Коэффициент приема кадров. Данный показатель определяется как отношение числа работников, вновь принятых за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени, и рассчитывается по формуле:

$$\text{К}_{\text{п}} = (\text{П} / \text{Ч}_{\text{сп}}) \times 100\%, \quad (2)$$

где  $\text{К}_{\text{п}}$  – коэффициент приема кадров;

$\text{П}$  – количество вновь принятых сотрудников за текущий период (человек);

$\text{Ч}_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

3. Коэффициент выбытия кадров. Показатель определяется как отношение числа работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени, и рассчитывается по формуле:

$$\text{К}_{\text{в}} = (\text{В} / \text{Ч}_{\text{сп}}) \times 100\%, \quad (3)$$

где  $\text{К}_{\text{в}}$  – коэффициент выбытия кадров;

$\text{В}$  – количество уволенных сотрудников за текущий период (человек);

$\text{Ч}_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

4. Коэффициент текучести кадров вычисляется по формуле:

$$K_{\text{тек}} = ((\text{Ч}_{\text{сж}} + \text{Ч}_{\text{нпр}}) / \text{Ч}_{\text{сп}}) \times 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести персонала;

$\text{Ч}_{\text{сж}}$  – численность персонала, уволенного по собственной инициативе за текущий период (человек);

$\text{Ч}_{\text{нпр}}$  – численность персонала, уволенного по инициативе работодателя за текущий период (человек);

$\text{Ч}_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

В ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю среднесписочная численность сотрудников составила:

в 2014 году:  $\text{Ч}_{\text{сп}} = (152498 + 132026) / 366 = 777$  человек;

в 2015 году:  $\text{Ч}_{\text{сп}} = (178235 + 153871) / 365 = 910$  человек;

в 2016 году:  $\text{Ч}_{\text{сп}} = (201208 + 178588) / 365 = 1040$  человек.

Коэффициент приема кадров на предприятии составил:

в 2014 году:  $K_{\text{п}} = (25 / 777) \times 100 = 3,22\%$ ;

в 2015 году:  $K_{\text{п}} = (215 / 910) \times 100 = 23,63\%$ ;

в 2016 году:  $K_{\text{п}} = (257 / 1040) \times 100 = 24,7\%$ .

Коэффициент выбытия кадров равен:

в 2014 году:  $K_{\text{в}} = (8 / 777) \times 100 = 1,03\%$ ;

в 2015 году:  $K_{\text{в}} = (8 / 910) \times 100 = 0,88\%$ ;

в 2016 году:  $K_{\text{в}} = (147 / 1040) \times 100 = 14,1\%$ .

Коэффициент текучести кадров в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю составил:

в 2014 году:  $K_{\text{тек}} = ((6+2) / 777) \times 100 = 1,03\%$ ;

в 2015 году:  $K_{\text{тек}} = ((7+1) / 910) \times 100 = 0,88\%$ ;

в 2016 году:  $K_{\text{тек}} = ((132+15) / 1040) \times 100 = 14,1\%$  (Таблица 2.6.).

Таблица 2.6. - Анализ показателей движения кадров ФКУ СИЗО-1  
ГУФСИН России по Красноярскому краю

Показатели	2014 г.	2015г.	Отклонение 2015 г. от 2014 г., чел.	2016 г.	Отклонение 2015 г. от 2016 г., чел.
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работников, чел.	777	910	+133	1040	+130
Число принятых работников, чел.	25	215	+190	257	+42
Число уволенных работников, чел.	8	8	0	147	-139
из них					
За нарушение условий контракта, как не прошедших испытание	2	1	-1	15	-14
По собственному желанию, по окончанию контракта, по достижению предельного возраста пребывания на службе	6	7	+1	132	-125
Коэффициент приема кадров	3,22	23,63	20,41	24,7	1,07
Коэффициент выбытия кадров	1,03	0,88	-0,15	14,1	13,22
Коэффициент текучести кадров	1,03	0,88	-0,15	14,1	13,22

По данным анализа движения сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю можно судить о невысокой текучести кадров на предприятии за 2014 и 2015 год, что является положительной тенденцией в деятельности организации. Текучесть кадров в 2014 году составляла 1,03% от общей численности персонала, а в 2015 году уменьшилась на 0,15%. Такой



уровень текучести способствует своевременному обновлению коллектива на предприятии и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы [26].

В 2016 году уровень текучести заметно увеличился по сравнению с 2015 годом (на 13,22%) и составил 14,1%, что превышает уровень естественной текучести кадров на предприятии (3-5%). Такая текучесть кадров обусловлена реформой уголовно-исполнительной системы и организационно-штатными мероприятиями. Излишняя текучесть кадров создала организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Высокий уровень текучести персонала отрицательно сказался на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются трудовые связи, сложившиеся в коллективе, и текучесть в будущем может приобрести лавинообразный характер.

Коэффициент приема кадров значительно вырос в 2015 году (на 20,41%) по сравнению с предыдущим годом в связи с увеличением численности принятых в отчетном периоде. В 2016 году он также увеличился на 1,07%.

Полноту использования трудовых ресурсов в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним сотрудником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени [27]. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (Таблица 2.7).

Таблица 2.7. - Использование трудовых ресурсов предприятия (2016 г.)

Показатель	2016 год		Отклонение от плана
	план	факт	
Среднегодовая численность сотрудников (ЧР)	1035	1040	+5
Отработано дней 1 сотрудником за год (Д)	253	249	-4
Отработано часов 1 сотрудником на год (Ч)	1998	1942	-56
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	7,9	7,8	-0,1
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч	2068655	2019888	-48767

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним сотрудником в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П}, \quad (5)$$

где ЧР – среднегодовая численность рабочих;

Д – количество дней, отработанных одним работником за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня.

В ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю фактический фонд рабочего времени меньше планового на 48 767 ч, в том числе за счёт изменения:

а) численности сотрудников:

$$\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{пл}} \times \text{П}_{\text{пл}} = (1040 - 1035) \times 253 \times 7,9 = +9\,993,5$$

ч;

б) количества отработанных дней одним сотрудником:

$$\text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_{\text{ф}} \times (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) \times \text{П}_{\text{пл}} = 1040 \times (249 - 253) \times 7,9 = -32\,864 \text{ ч};$$

в) продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВ}_{\Pi} = \text{ЧР}_{\Phi} \times \text{Д}_{\Phi} \times (\text{П}_{\Phi} - \text{П}_{\Pi\text{Л}}) = 1040 \times 249 \times (7,8 - 7,9) = -25\,896 \text{ ч.}$$

Как видно из приведённых данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 249 дней вместо 253, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 996 дней, или 7868,4 ч ( $996 \times 7,9$ ).

Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,1 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими – 25 896 ч ( $1040 \times 249 \times 0,1$ ). Общие потери рабочего времени – 33 764,4 ч ( $7\,868,4 + 25\,896$ ), или 1,7 % ( $(33\,764,4 / 2019\,888) \times 100\%$ ).

Таким образом, в результате качественного и количественного анализа кадрового состава ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю выявлены проблемы текучести кадров и недостаточное использование трудовых ресурсов.

### **2.3 Анализ системы профессиональной адаптации организации**

Цель кадровой политики в В ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю на современном этапе ее развития - формирование высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса. Одна из основных проблем реализации кадровой политики - профессиональная подготовка сотрудников, и текучесть кадров. Профессиональная подготовка кадров УИС осуществляется в целях повышения профессиональной компетентности и квалификации сотрудников.

Значительная текучесть кадров в В ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю вызвана напряженным характером труда. Одна из основных причин увольнения молодых специалистов-выпускников ведомственных образовательных учреждений - нарушение их процесса адаптации к служебной деятельности. Процесс адаптации чрезвычайно

динамичен. Его успех во многом зависит от целого ряда объективных и субъективных условий, функционального состояния, социального опыта, жизненной установки, индивидуальных особенностей личности.

Психологическая адаптация позволяет человеку устанавливать оптимальные отношения с окружающей средой и одновременно удовлетворять собственные актуальные потребности, не нарушая адекватного соответствия между его психическими и физиологическими функциями, с одной стороны, и требованиями среды - с другой. Нарушение психологической адаптации под влиянием разнообразных и множественных социально-фрустрирующих факторов, межличностных конфликтов, а также индивидуально-личностных особенностей может с высокой вероятностью привести к невротическим или психосоматическим расстройствам.

Психологическую профессиональную адаптацию можно определить как процесс становления и сохранения динамического равновесия в системе «человек - профессиональная среда».

Профессиональная среда включает в себя объект и предмет труда, средства труда, цели и профессиональные задачи, условия труда и социальную среду.

Профессиональная адаптация рассматривается не только как процесс и результат, но и как основание для формирования новообразований психических качеств. В состав новообразований включаются не только совокупность знаний, умений и навыков, полученных и сформированных у себя субъектом адаптации, но и сложная система межличностного взаимодействия с профессиональным и социальным окружением.

Важным аспектом профессиональной адаптации является принятие человеком профессиональной роли. При этом эффективность профессиональной адаптации в значительной степени зависит от того, насколько адекватно человек воспринимает свою профессиональную роль, а также свои профессиональные связи и отношения.

Профессиональная адаптация сотрудника УИС представляет собой социально-психологический процесс включения его в коллектив сотрудников учреждения ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, приспособления и привыкания к характеру, режиму и условиям труда в УИС, приобретения и закрепления интереса к работе, овладения начальными основополагающими профессиональными знаниями и умениями, накопления трудового опыта, формирования необходимых профессиональных качеств сотрудника пенитенциарного учреждения, налаживания деловых и личных контактов с коллективом, включения в общественную деятельность, повышения заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях коллектива.

Деятельность работников уголовно-исполнительной системы протекает в напряженных, конфликтных ситуациях, опасных для жизни обстоятельствах. Подобные условия оказывают сильные воздействия и именуются экстремальными. Они создают сложности в решении профессиональных задач, сказываются на успешности деятельности, требуют от персонала психологической устойчивости, особой подготовленности, особого умения действовать в экстремальных условиях.

Сложность организационной структуры, многоплановость и многофункциональность деятельности учреждений и органов ФСИН России обуславливают набор оптимальных требований к личностным, деловым и специальным профессиональным качествам сотрудников УИС.

Такие повышенные требования к личности молодого сотрудника усложняют процесс адаптации к профессиональной деятельности. Наиболее значимыми для адаптации субъективными факторами, являются:

1. исходный уровень знаний, умений и навыков. Чем шире умения и навыки, тем быстрее происходит процесс профессиональной адаптации;
2. определенное мотивированное отношение к деятельности мотивам, ускоряющим процесс адаптации. Сюда можно отнести:
  - интерес к профессиональной деятельности;

- чувство долга;
- стремление к профессиональному и личностному росту у сотрудников;

### 3. индивидуально-психологические свойства личности.

Таким образом, для успешной адаптации к профессиональной деятельности молодому сотруднику необходимо:

- иметь соответствующее занимаемой должности образование и специальную профессиональную подготовку;
- обладать достаточной внутренней мотивацией к профессиональной деятельности;
- обладать профессионально важными качествами.

В числе профессионально значимых качеств отмечают нравственную активность, эмоциональную устойчивость, развитые педагогические и коммуникативные способности, психологическую готовность к службе, устойчивость к неблагоприятному влиянию среды осужденных.

Выполнение задач, возложенных на ФСИН России, требует наличия у сотрудника таких волевых черт характера, как дисциплинированность, решительность, принципиальность, умение сохранять самообладание и действовать в экстремальных ситуациях, значительных физических и моральных сил. Ему необходимо обладать: гибким профессиональным мышлением; высоким уровнем психологической устойчивости.

Процесс профессиональной адаптации способствует личностному развитию при следующих условиях: при развитых ценностных ориентациях сотрудника, гибкости мышления, эмоционально-волевой устойчивости; развитых профессионально важных качествах сотрудника, а также при эффективной работе системы профессионального психологического отбора сотрудников.

Важной стороной процесса адаптации, особенно учитывая особенности и невысокую престижность службы в уголовно-исполнительной системе, является социализация, которая отражает способность адекватно

воспринимать предполагаемую социальную роль. Поступление на службу в ФСИН России налагает на молодого сотрудника не только определенные обязанности, но и требует исполнения конкретной социальной роли, общественного значения.

Адаптация считается успешной, если сотрудник УИС усвоил и закрепил базовые профессиональные знания и навыки, влился в коллектив, принял и разделяет корпоративные ценности учреждения УИС и всей уголовно-исполнительной системы.

Следует выделить факторы, отрицательно влияющие на процесс профессиональной адаптации сотрудников УИС:

- низкая требовательность при отборе кандидатов на службу в уголовно-исполнительную систему, несовершенство профессионально-психологического отбора и распределения по основным видам профессиональной деятельности с учетом индивидуально-психологических и личностных особенностей кандидатов;
- недостаточный уровень развития или отсутствие профессиональной направленности личности сотрудника;
- отсутствие необходимой мотивированности на службу;
- неадекватное представление о содержании и условиях прохождения службы в УИС;
- внутренние трудности адаптации, обусловленные личностными качествами сотрудника;
- внешние трудности адаптации, связанные с неудовлетворительной организацией прохождения испытательного срока и помощи в адаптационный период.

Экспертную оценку адаптированности сотрудника к службе можно проводить по таким параметрам:

- устойчивые профессиональные знания и навыки;
- уверенность в себе как в специалисте;
- стремление преодолевать трудности в работе;

- удовлетворенность своей профессией и интерес к ней;
- эффективность профессиональной деятельности;
- благоприятный характер взаимоотношений в социальном окружении;
- осознание профессионального долга и следование ему в своей профессиональной деятельности;
- адекватность самооценки;
- способность к саморазвитию.

Таким образом, залогом успешной адаптации новых сотрудников, впервые принятых в УИС, является их тщательный отбор и изучение в период приема на работу. Особое внимание необходимо уделять их уровню знаний, внутренней мотивации и индивидуально-психологическим особенностям личности, которые являются важными субъективными факторами наиболее значимыми для профессиональной адаптации к службе в УИС.

Поскольку численность персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю высокая, действующая система адаптации персонала происходит, в основном, в составе подразделений. Это объясняется многими причинами, основными из которых являются сохранение ресурсов, а также экономия рабочего времени за счет уменьшения аппарата наставников.

Адаптация работника в составе подразделений (команды) имеет ряд особенностей. В ходе адаптационных процедур его необходимо рассматривать как отдельную личность. В то же время его нельзя отрывать от команды, так как адаптационные процедуры, действующие на работника в составе команды, имеют только присущие им в этот период свойства. Без рассмотрения команды как единого целого они не проявляются. К тому же только в составе команды адаптация работника основывается на их совместном общении, обоюдной оценке результатов деятельности и нормальной конкуренции между собой. Действующая система адаптации в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю учитывает эти положения и строится на их основе.



Особое место в системе управления персоналом ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН и, в частности, управлении профессиональной адаптацией сотрудников занимает отдел кадров и работы с личным составом, который является самостоятельным структурным подразделением учреждения.

Отдел кадров возглавляет начальник, который подчиняется непосредственно заместителю начальника следственного изолятора по кадрам и воспитательной работе. Начальнику отдела, в свою очередь, подчинены:

- 1) Из числа аттестованных сотрудников:  
старший инспектор отдела кадров;  
старший инструктор по боевой и специальной подготовке.
- 2) Из числа не аттестованных сотрудников – два специалиста по кадрам.

Начальник и сотрудники отдела кадров назначаются на должность и освобождаются от должности приказами начальника УФСИН или начальника учреждения. Структура и штат отдела установлены в соответствии с приказами ФСИН России, УФСИН России по Красноярскому краю.

Правовую основу деятельности отдела составляют Конституция Российской Федерации, Международные правовые акты, акты Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, а также Федеральных Министерств, служб и агентств, изданные в пределах их компетенции, приказы и распоряжения УФСИН России по Красноярскому краю и настоящее Положение.

На должности, подлежащие замещению начальствующим составом, назначаются лица, имеющие специальные звания и, как правило, высшее профессиональное образование и необходимый опыт работы.

Выделим основные цели и задачи отдела кадров:

1. Координация деятельности отделов и служб учреждения по реализации требований кадровой политики.
2. Улучшение качественного состава кадров, совершенствованию работы по их отбору, закреплению на службе и профессиональному становлению, обеспечение подготовки и воспитания кадров.
3. Организация работы с резервом кадров.
4. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.
5. Обеспечение строгого соблюдения служебной дисциплины и законности личным составом, точного и единообразного применения нормативных актов по работе с кадрами и прохождению службы в учреждениях Федеральной службы исполнения наказаний.
6. Оказание методической помощи начальникам отделов и служб в повышении уровня кадровой и воспитательной работы с подчиненными.
7. Организация и обеспечение работы по социальной защищенности работников, ветеранов УИС и членов их семей.

Отдел кадров и работы с личным составом взаимодействует с другими отделами и службами учреждения для осуществления совместной деятельности по вопросам кадровой работы, для подготовки совместно с ними материалов к аттестованию, награждению, поощрению или наказанию, присвоению специальных званий. Также необходимо взаимодействие с канцелярией учреждения по вопросам обеспечения контроля за своевременным исполнением нормативных документов, приказов, указаний вышестоящих органов по работе с кадрами; со структурными подразделениями ГУФСИН России по Красноярскому краю в рамках выполнения возложенных задач и функций. Подразделение занимает ведущее место в процессе управления персоналом, поэтому управление профессиональной адаптацией является одним из основных направлений его деятельности.

Перейдем к анализу процесса профессиональной адаптации в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю

Кандидату на службу в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю необходимо эффективно адаптироваться не только к деятельности в учреждении, но и к самому статусу службы в УИС, что включает ношение формы одежды, правила субординации со старшими по званию сотрудниками, необходимости служебной, боевой и физической подготовки, а также к непосредственному контакту с осужденными, что в свою очередь требует от сотрудника дополнительных знаний и налагает на них значительное число обязанностей.

Профессиональной адаптацией сотрудников учреждения управляет отдел кадров и работы с личным составом, причем выполнение связанных с этим обязанностей возлагается на старшего инспектора отдела кадров. Данный процесс, в первую очередь, управляется посредством оформления специальных документов, приказов, распоряжений.

Существенным по своей важности направлением при реализации данного механизма является отбор кандидатов на вакантные должности. Эта процедура осуществляется отделом кадров, психологической службой по итогам тестирования, а также посредством специальных проверок. Кандидатам, поступающим на службу (работу) в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю в процессе собеседования разъясняются условия предстоящей деятельности, он и информируется о льготах и компенсациях, но, вместе с тем, им не доводится вся необходимая информация о службе в уголовно-исполнительной системе касательно поведения и отношения к лицам, содержащимся в учреждении. Это служит отрицательным фактором, что в ряде случаев негативно влияет на деятельность как учреждения, так и в целом уголовно-исполнительной системы.

Однако одного отбора кандидатов недостаточно для успеха адаптации. Наряду с этим в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю

применяется ряд мероприятий по введению кандидата в деятельность учреждения и его привыкания к режиму службы, должностным обязанностям, коллективу, особенностям службы в УИС. В основном, это прохождение кандидатом испытательного срока. Кандидат принимается стажером по должности с испытательным сроком, который устанавливается продолжительностью до трех месяцев. Срок испытания указывается в контракте и в приказе о приеме на службу. На время испытательного срока за стажером закрепляется наставник.

В соответствии с приказом Минюста России от 14 июня 2006 года № 390 «Об организации воспитательной работы с работниками Федеральной службы исполнения наказаний» в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю в начале каждого календарного года издается приказ «Об утверждении списка наставников учреждения», в котором:

утверждается список наставников в составе;

организовывается работа наставников учреждения.

В состав наставников учреждения входят сотрудники из всех отделов и служб, имеющие стаж службы и зарекомендовавшие себя с положительной стороны. Однако роль наставника в профессиональной адаптации стажеров, в большинстве случаев, ничтожно мала и является сугубо формальной, существует ненадлежащим образом. Это является весьма важной проблемой управления персоналом в учреждении.

Для успешной адаптации вновь принятые сотрудники обязаны пройти профессиональную подготовку. Профессиональная подготовка сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю проводится в 3 этапа:

Первый этап - обучение по месту службы, непосредственно в исправительном учреждении ФКУ СИЗО – 1 ГУФСИН в течение трех месяцев. Этот этап совпадает с испытательным сроком. Также составляется план вхождения в должность, который включает в себя:

изучение нормативных документов;

изучение деятельности отдела.

По итогам обучения стажеру начальником отдела дается характеристика, а также сдаются зачеты и контрольные нормативы.

Второй этап - стажировка по месту службы (ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю) в занимаемой должности. Она проводится в течение трех месяцев по индивидуальному плану под руководством наставника и непосредственного начальника.

Третий этап - сотрудника отправляют на учебу в учебный центр, расположенный по адресу Красноярск, Кразовская, 6, где сотрудник обучается в течении одного месяца, по окончании учебы, сотрудник сдает экзамены и нормативы, и только после этого выходит в СИЗО-1 на службу в должности самостоятельно.

При переходе сотрудника на другую должность после его рапорта составляется приказ о закреплении за ним наставника на период подготовки в другой должности. Сотрудник проходит стажировку в новой должности, при этом также составляется план вхождения в должность, который включает в себя изучение функциональных обязанностей по новой должности, а также изучение нормативных документов, регламентирующих деятельность в новой должности. В реальности же процессы адаптации к новой должности в учреждении формальны.

Неэффективное управление профессиональной адаптацией сотрудников учреждения ведет к увеличению уровня текучести кадров, которая влияет на показатели деятельности учреждения в целом, а неэффективная профессиональная адаптация предопределяется не только отсутствием работы в данном направлении со стороны отдела кадров, но также и качественным составом персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

При изучении профессиональной адаптации необходимым и важным является выявление причин неэффективного функционирования данного

механизма. Для достижения этого мною было проведено анкетирование аттестованного персонала учреждения.

Известно, что статистически репрезентативной, то есть представительной при проведении исследований является выборка 10 % от генеральной совокупности исследуемого объекта. В нашем случае генеральной совокупностью служат 1090 аттестованных сотрудников, при этом выборка в 10 % составляет приблизительно 100 человек, которые и были задействованы в анкетировании. Анкетируемым предлагалось ответить на ряд вопросов, связанных с прохождением ими процесса профессиональной адаптации в учреждении (Приложение 1). Остановимся подробнее на результатах проведенного исследования.

Первым критерием анкеты являлось выявление мотива выбора службы в уголовно-исполнительной системе (рисунок 2.5). Наибольшее количество персонала ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю 46,9 % сотрудников ответили, что главной причиной поступления на службу в УИС являлись стабильность, заработная плата, последующая пенсия, социальный пакет, а также льготы, предоставляемые сотрудникам УИС. Чуть меньшие группы составляют те, кто устраивались в УИС по совету родственников и друзей 15,6 % респондентов, а также были вынуждены пойти на службу в учреждение в связи с отсутствием какой-либо другой работы и профессии 15,6 % опрошенных. И только 12,5 % человек решили работать в пенитенциарной системе в связи с интересом к данной профессии. Причем, некоторые ответили, что выбор был сделан еще при обучении в школе.

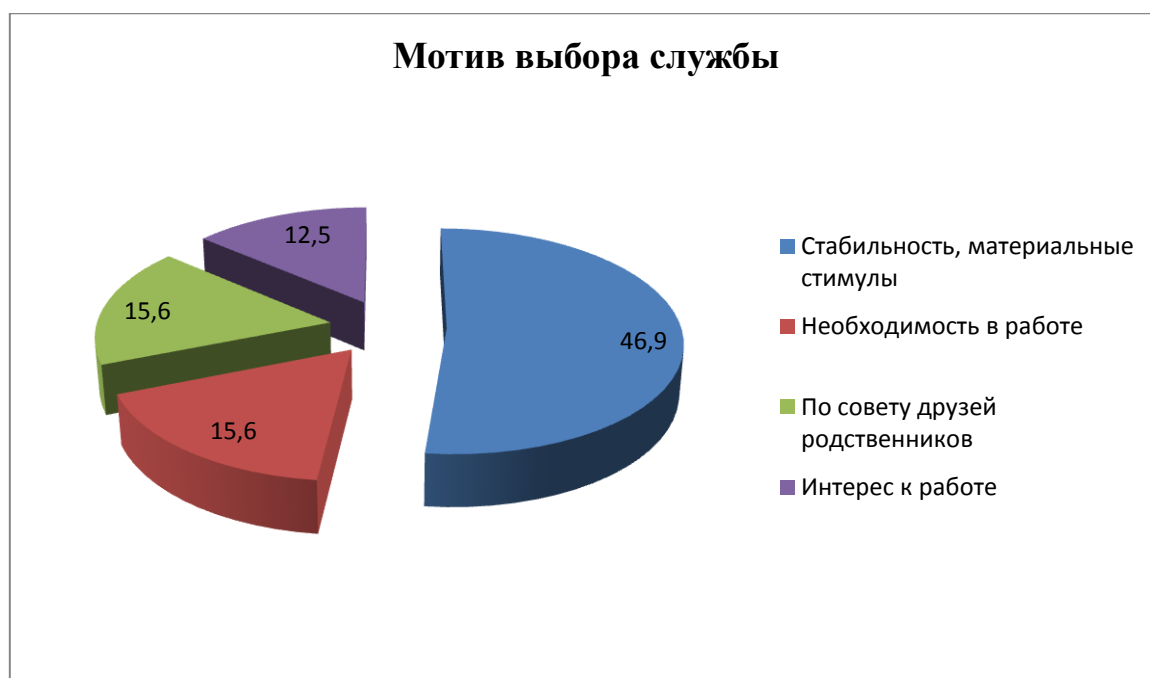


Рисунок 2.5 - Мотив выбора службы в УИС

Значимым критерием исследования являлось определение сложностей, которые испытывали сотрудники при профессиональной адаптации (рисунок 2.6). Так, 2,5 % анкетированных ответили, что не испытывали сложностей, зато наиболее тяжело адаптировались к работе со спецконтингентом и к новым условиям труда 49,8 % персонала учреждения.

Кроме того, 32,1 % респондентов испытывали затруднения в связи с вхождением в новый для них трудовой коллектив, что говорит о негативном характере введения сотрудника в должность на этапах процесса профессиональной адаптации. И, наконец, 6,3 % опрошенных столкнулись с трудностями при переходе на работу на аттестованную должность.

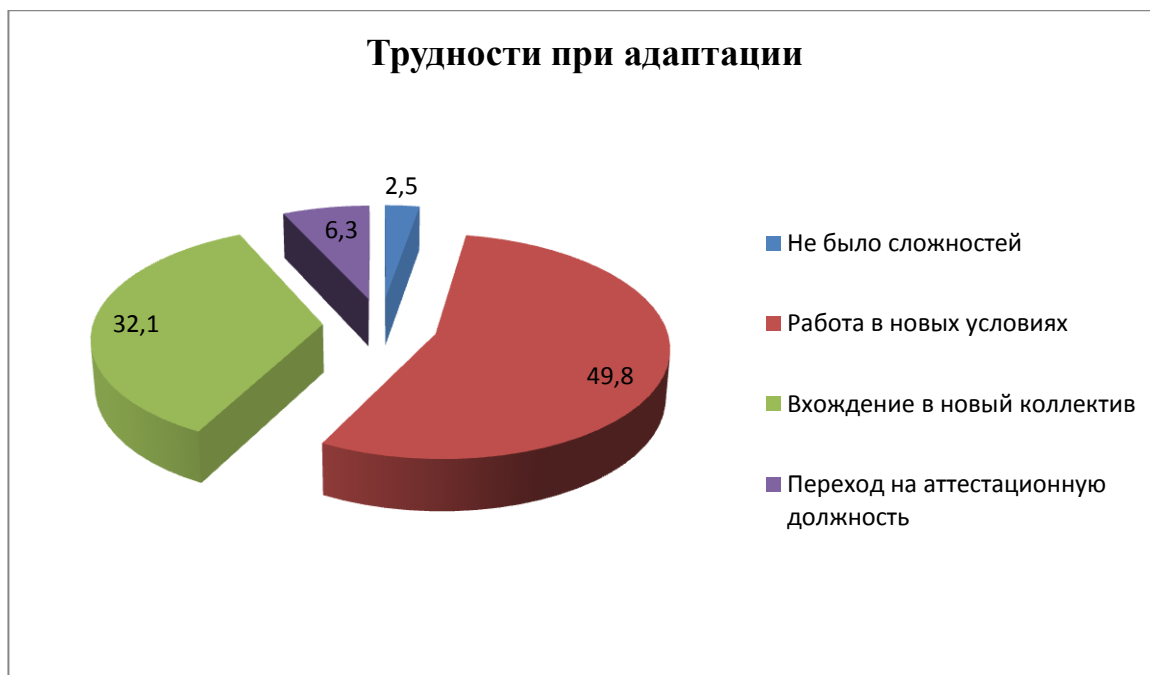


Рисунок 2.6 - Трудности испытываемые сотрудниками в процессе профессиональной адаптации

Немаловажным показателем в процессе адаптации является состояние взаимоотношений в коллективе, сплоченность и положительный социально-психологический климат в подразделении (рисунок 2.7). Выяснилось, что у 3,1 % сотрудников не сложилось отношений с коллегами, зато 12,5 % опрошенных считают отношения с коллегами дружескими. Остальная часть сотрудников, а именно 84,4 %, определяют сложившиеся отношения в подразделении в рамках служебных обязанностей.





Рисунок 2.7 - Характер взаимоотношения в коллективе

Чрезвычайно необходимой составляющей процесса адаптации является помощь на этапе вхождения в коллектив и в должность (рисунок 8).

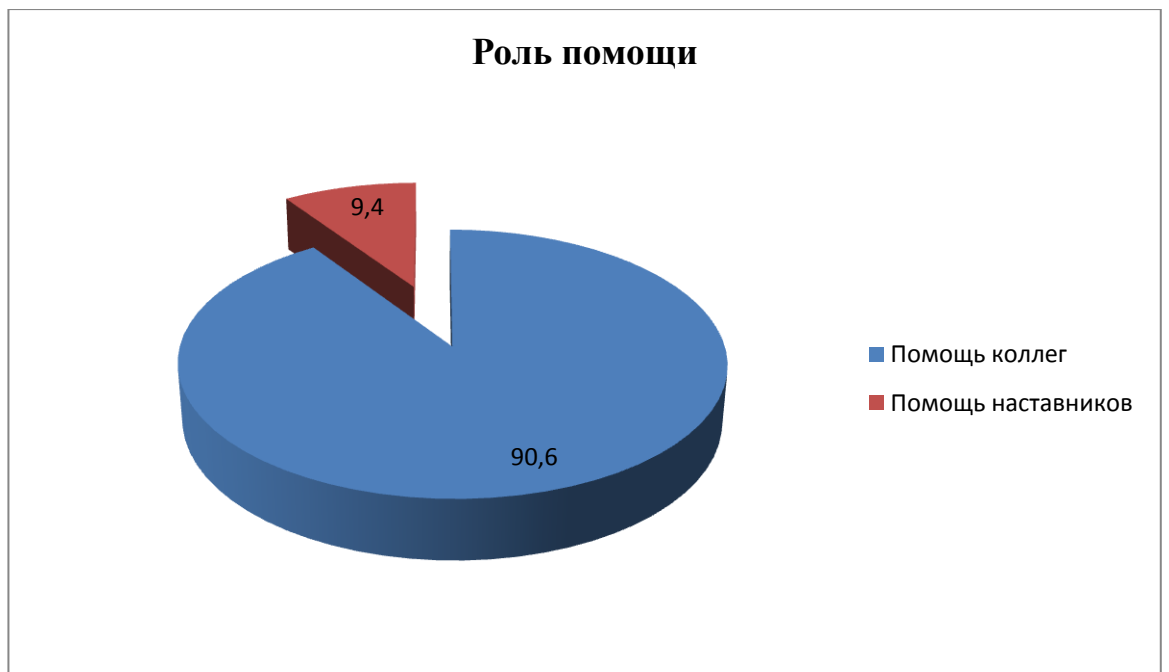


Рисунок 2.8 - Данные ответа респондентов на вопрос: «Кто осуществлял основную помощь при Вашем вхождении в коллектив и в должность?»

При этом помощь должна осуществляться специально отобранными сотрудниками - наставниками. В реальности же, по итогам анкетирования, было выяснено, что эта функция осуществляется только на 9,4 %, причем, помощь заключается лишь в знакомстве с нормативно-правовой базой и обучении оформлению документации. Остальные сотрудники получали помощь от рядовых коллег уже в процессе непосредственной самостоятельной деятельности, что говорит о формальности существования института наставничества в учреждении.

В процессе анкетирования было необходимо опросить, какую именно помощь хотели бы получить сотрудники в процессе адаптации (рисунок 9). На этот вопрос 48,1 % респондентов ответили, что им была необходима профессиональная помощь, включающая в себя приобретение навыков работы по определенной должности, что способствовало бы скорейшему становлению сотрудника и пониманию им своих должностных обязанностей в полной мере. 28,1 % анкетировавшихся в период адаптации мешало отсутствие взаимопонимания и поддержки в коллективе, 16,2 % сотрудников затруднились ответить, а 7,5 % опрошенных ответили, что им не требовалось никакой дополнительной помощи.

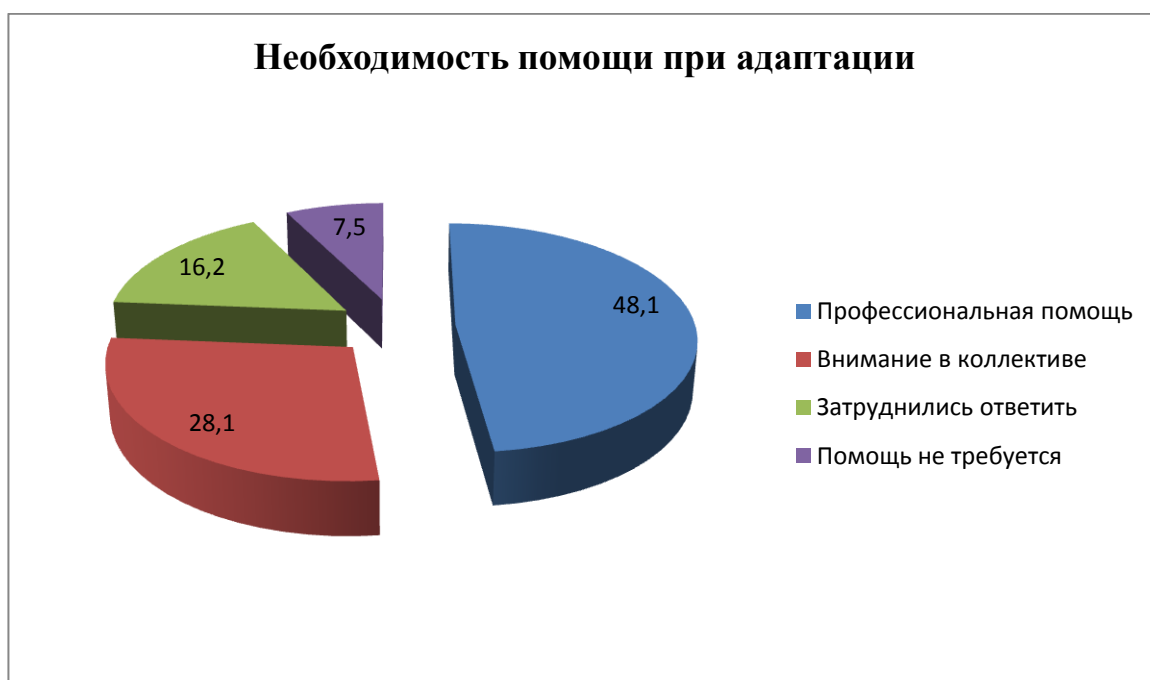


Рисунок 2.9 - Необходимость помощи при адаптации сотрудников

Процесс профессиональной адаптации включает знакомство с должностными обязанностями (рисунок 10), которое в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю осуществлялось для большей части сотрудников (59,4 %) начальниками соответствующих подразделений. 6,3 % персонала учреждения знакомили с должностными обязанностями наставники, а у 34,4 % респондентов данный процесс осуществлялся с помощью коллег из подразделения, что в корне неправильно с точки зрения введения стажера в должность. Коллектив подразделения должен оказывать помощь новичку в процессе адаптации, но главную, решающую роль играют наставник и непосредственный руководитель нового сотрудника.

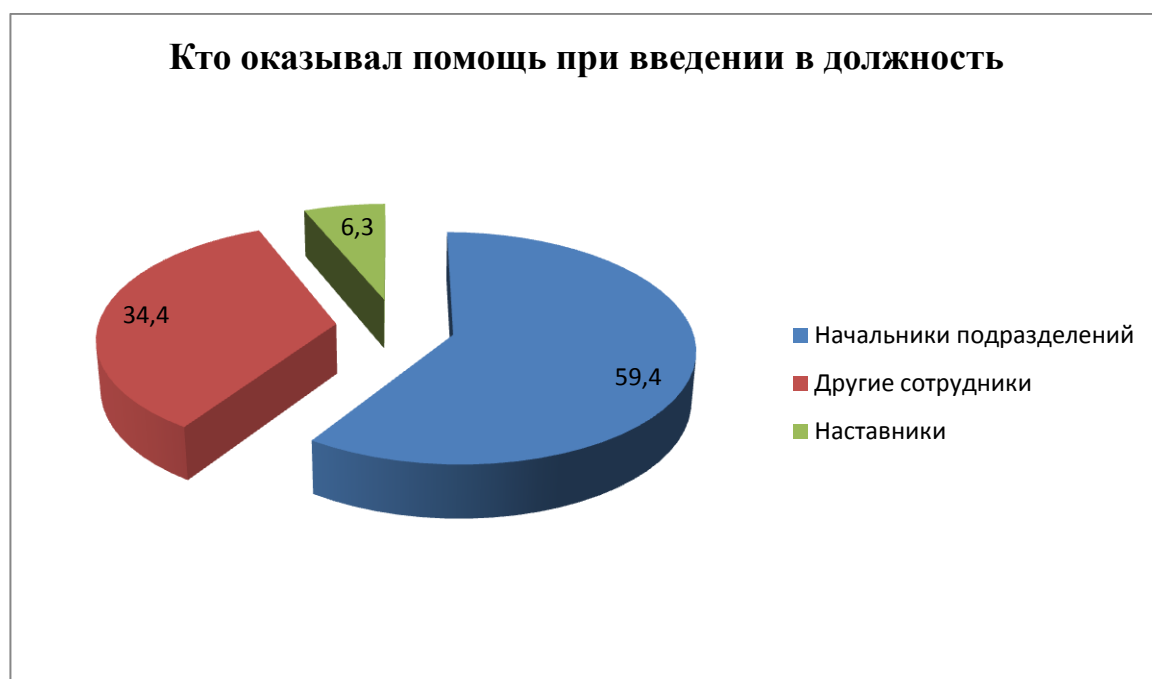


Рисунок 2.10 - Ответ респондентов на вопрос: «Кто осуществлял помощь при знакомстве с должностными обязанностями?»

Каждому сотруднику УИС при поступлении на службу устанавливается испытательный срок, как правило, который составляет 3 месяца.

В 2016 на службу было принято 257 сотрудников, уволено за нарушение условий контракта, и как не прошедших испытание – 15

сотрудников, в том числе, как не прошедших испытание – 10 человек, что составляет 4 % от вновь принятых на службу (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Количество молодых сотрудников, не прошедших испытательный срок

За 2016 год всего было уволено 147 человек, в том числе 89 сотрудников отработали в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю менее одного года, что составляет 60,54 % уволенных (рисунок 2.12).

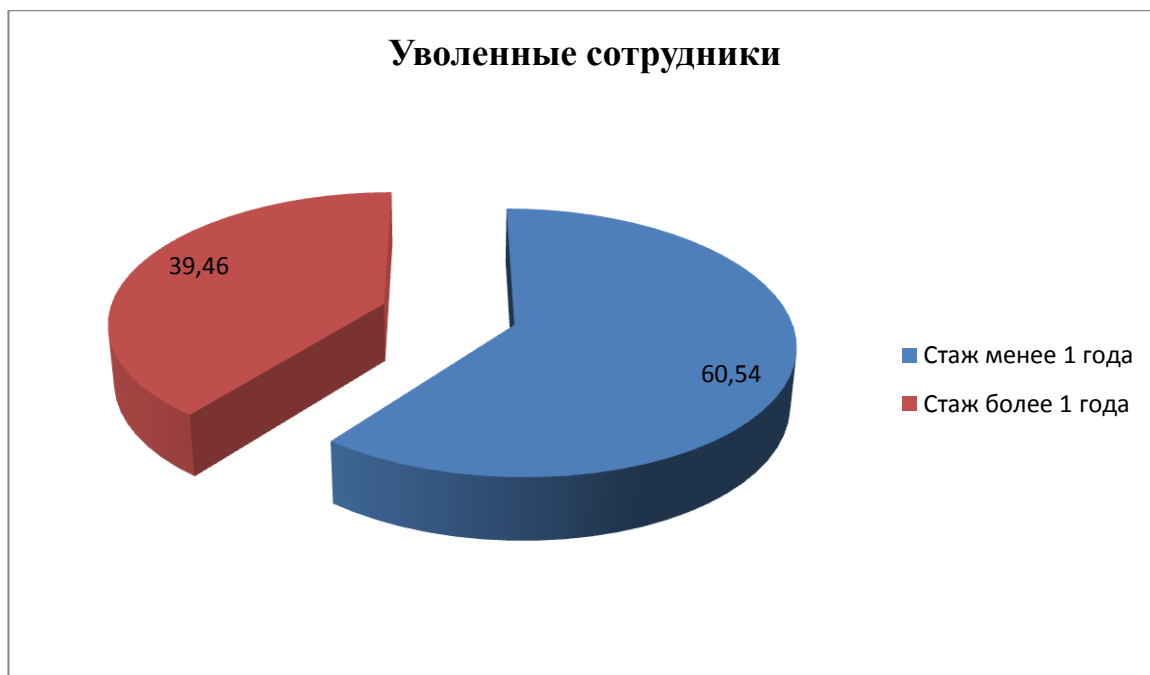


Рисунок 2.12 - Количество уволенных сотрудников, имеющих стаж менее 1 года

Следует заметить, что уволены за нарушение условий контракта (нарушение трудовой дисциплины) в 2016 году – 15 человек, из них 11 человек имеют стаж менее одного года, что составляет 73,4 % от числа уволенных за нарушение трудовой дисциплины (рисунок 2.13).

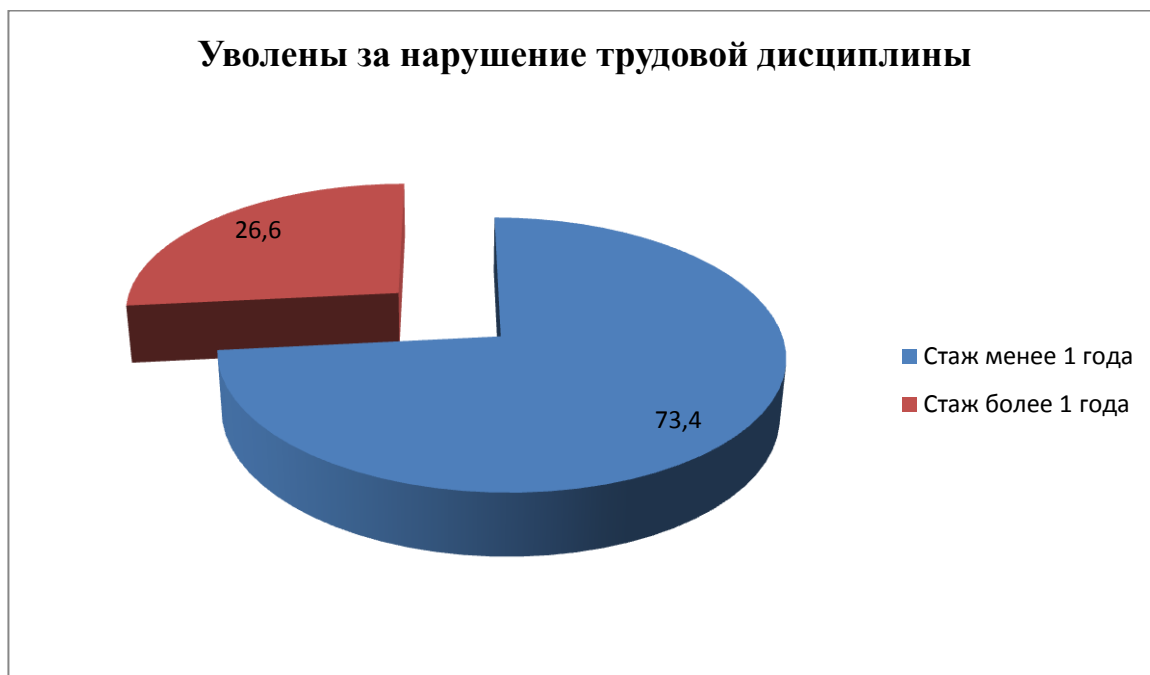


Рисунок 2.13 - Количество уволенных сотрудников за нарушении трудовой дисциплины, имеющих стаж менее 1 года

Среди вновь принятых сотрудников можно отметить и повышенный травматизм, данный аспект так же следует связать с адаптацией. Плохо адаптированный сотрудник к специфическим условиям службы в УИС, более часто допускает травматизм как на службе, так и в быту. Так в 2016 в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю зафиксировано 5 травм, из них 4 травмы допущены сотрудниками, имеющими стаж работы менее 1 года, то есть 80 % травм, допущенных сотрудниками ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, допущены молодыми сотрудниками (рисунок 2.14).

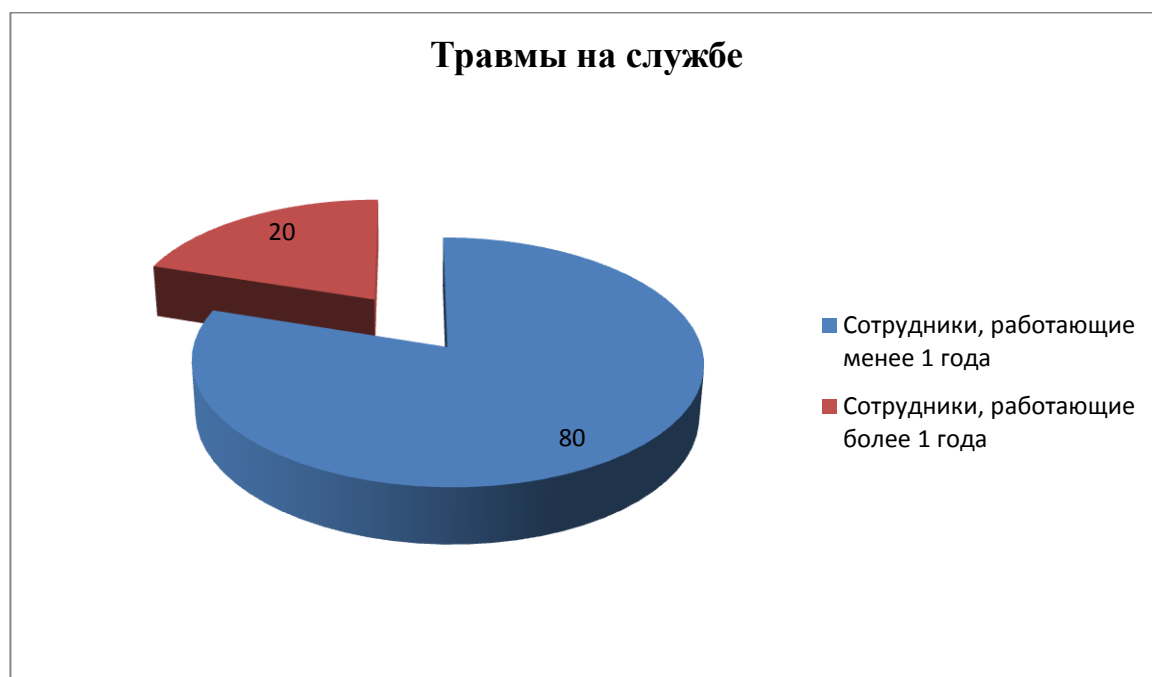


Рисунок 2.14 - Количество травм, допущенных сотрудниками имеющих стаж менее 1 года

Таким образом, были выявлены основные проблемы, мешающие успешному функционированию механизма профессиональной адаптации в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

Во-первых, это формальное отношение со стороны управленцев к процессу адаптации как таковому. Многие составляющие ее элементы закреплены лишь нормативно, а в действительности не реализуются. К этой проблеме следует отнести формальное существование института наставничества в учреждении, которое не выполняет возложенных на него задач. Такое отношение не способствует полному ознакомлению стажера с учреждением, своими функциональными обязанностями, а, в конечном итоге, в меньшей мере влечет за собой становление испытуемого как полноценного и функционального сотрудника уголовно-исполнительной системы.

Во-вторых, успешной адаптации в определенной степени мешает отсутствие эффективных и слаженных коллективов сотрудников, которые способны и имеют желание осуществлять помощь при вживании новичка в коллектив.

И, наконец, в-третьих, это отсутствие системы целенаправленного, применимого на практике механизма управления процессом профессиональной адаптации вновь принятых сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

В связи с этим, следует отметить, что процесс профессиональной адаптации в учреждении проходит неэффективно. Это влечет за собой в конечном итоге увеличение текучести кадров, снижение показателей в работе отделов и служб и, в частности, отдела кадров. В связи с этим, перед ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю стоит решение множества задач и реализация направлений, необходимых для эффективного функционирования деятельности в сфере управления профессиональной адаптацией.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ «ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН РОССИИ ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ»**

#### **3.1 Общий план предложенных мероприятий**

Известна прямая зависимость между качественным введением в должность нового сотрудника и его желанием работать в предприятия в дальнейшем.

Даже эффективный отбор сотрудников при найме еще не гарантирует того, что их деятельность в новых условиях будет высокоэффективной. В основе взаимного приспособления персонала и ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю лежит постепенная адаптация работников к профессиональным и социально-экономическим условиям труда. При этом данная процедура должна быть достаточно длительна и хорошо подготовлена работодателем, чтобы сотрудник достиг стабильного уровня функционирования.

По результатам рассмотрения действующей в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю системы адаптации можно предложить ее усовершенствование. Основная цель изменений - сделать процесс адаптации более управляемым, стандартизовать его, выявить соответствие уровня сотрудника предлагаемой ему должности и проконтролировать прохождение сотрудником испытательного срока.

Для этого необходимо, чтобы кадровая служба ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю закладывало в понятие «адаптация сотрудника» три аспекта: профессиональный, социально-психологический и социально-организационный. Успешному приспособлению способствует тесное взаимодействие сотрудника с кадровой службой и его непосредственным руководителем, при этом первая в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию, а второй - за профессиональную и социально-психологическую.



Под социально-организационной адаптацией понимают привыкание сотрудника к новым условиям - административно-правовым, социально-экономическим, управленческим.

Новый сотрудник вникает в организационную структуру предприятия, осознает свою роль в нем. Адаптационную беседу проводит специалист по персоналу: новичка знакомят с руководителями подразделений, с регламентирующей документацией («Навигатор нового сотрудника», локальные нормативные акты, презентация предприятия, «Программа сопровождения сотрудника на период испытательного срока», телефонный справочник сотрудника и т.д.). На этом этапе оснащается рабочее место, оформляются пропуск и банковская карта.

Профессиональная адаптация - это активное освоение работником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда. Происходит приспособление к требованиям профессии с помощью имеющихся специальных знаний и умений. Непосредственный руководитель обучает сотрудника новым навыкам, определяет способы контроля за его деятельностью на протяжении испытательного срока, разрабатывает тестовые задания для проверки полученных в этот период знаний. Кроме того, он выявляет и устраняет проблемы и оказывает необходимую помощь.

Социально-психологическая адаптация - это вхождение новичка в трудовой коллектив, приобщение к корпоративной культуре. Устанавливаются межличностные связи с сослуживцами, осваиваются и принимаются ценности и групповые нормы поведения. Служба персонала знакомит работника с отделами предприятия, их основными функциями, задачами, местом расположения, руководителями, а также помогает наладить отношения с другими сотрудниками. Специалисты кадровой службы определяют уровень адаптации новичка и его удовлетворенность работой, выявляют проблемные зоны и дают руководителю рекомендации по их устранению. Глава структурного подразделения и непосредственный

руководитель знакомит работника с сотрудниками отдела, помогают в установлении отношений с персоналом других отделов, а также мотивируют, поддерживают и помогают решать поставленные задачи, развивают его профессиональные навыки.

Успешная адаптация сотрудника к должности в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю должна предполагать:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- снижение травматизма на службе;
- сокращение текучести кадров;
- экономии времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Учитывая влияние этого процесса на эффективность труда и экономические показатели предприятия в целом, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц (наставника/куратора), руководителя кадровой службы. Их коллективная деятельность поможет сделать предлагаемую процедуру адаптации целостной и эффективной.

Кадровая служба должна разработать и утвердить Положение об адаптации, в котором должны содержаться как общие сведения о системе, так и детальное описание процесса и процедур с указанием ответственных лиц. План адаптации должен разрабатываться индивидуально для каждого сотрудника и должен быть сформирован до того, как новый сотрудник выйдет на работу. Это позволит свести возникновение потенциальных проблем и непредвиденных ситуаций (рисков) к минимуму.

За несколько дней до приема нового работника сотрудник кадровой службы должен передавать руководителю структурного подразделения, куда устраивается новый сотрудник, информацию о его должности, о дате начала работы, а также индивидуальную Программу сопровождения сотрудника на период испытательного срока (или же стажировки).

Такая Программа должна включать несколько важных этапов:

Введение в должность.

Разработка и заполнение Плана работы на период испытательного срока.

Обучение отсутствующим навыкам (при возникновении необходимости).

Проведение контрольных мероприятий за отчетные периоды (первый и третий месяцы), введение при необходимости дополнительных точек контроля.

Проверка уровня адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого и третьего месяцев.

Подведение итогов испытательного срока.

Принятие решения о дальнейшем сотрудничестве.

Безусловно, важна информированность новичка о предприятии, принятых в нем правилах, ценностях, истории создания, клиентах и оказываемых услугах. Сотрудник быстрее волеется в коллектив, если подробно познакомится с этими сведениями. Важно также использовать разработанный специально для ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю «Путеводитель новичка».

Но одного буклета-путеводителя или вводного тренинга недостаточно - потребуются сопровождение новичка, консультации, контроль полученных знаний. На протяжении всего испытательного срока руководитель структурного подразделения и/или непосредственный руководитель должны следить за тем, как удастся новому работнику достичь поставленных перед

ним целей, и фиксировать информацию в бланках Программы сопровождения нового сотрудника на период испытательного срока.

Профессиональная адаптация подразумевает быстрое освоение знаний и навыков, приобретение опыта для максимально эффективной работы с помощью непосредственного руководителя или наставника (для стажеров). При необходимости они заполняют таблицу «Обучение отсутствующим навыкам», выбирают оценочные процедуры деятельности нового сотрудника по итогам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки), разрабатывает тестовые (рабочие) задания для проверки полученных в этот период знаний, выявляют и устраняют проблемные зоны, оказывают необходимую помощь.

По результатам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки) сотрудник проходит оценочную процедуру, зафиксированную в «Программе сопровождения...», - тестирование или итоговую беседу. В ней участвуют непосредственный руководитель или наставник (для стажеров), руководитель подразделения и представитель кадровой службы. Заполняется таблица «Оценка работника по итогам испытательного срока (стажировки)» и принимается решение о дальнейшем сотрудничестве.

Одна из целей управления испытательным сроком - вовремя прекратить его, если новичок явно не справляется с задачами. С этой целью специалист кадровой службы должен проводить собеседование с работником и его наставниками не реже чем раз в две недели. По результатам этих встреч может быть принято решение о досрочной отмене испытательного срока и зачислении сотрудника в штат.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;

он овладел необходимым объемом знаний и навыков;

поведение новичка отвечает требованиям его должности и руководителя;

его профессиональные показатели устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам);

у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;

трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают у сотрудника чувство удовлетворения;

достижения в профессиональной деятельности он связывает с жизненным успехом.

В целом, предлагаемая процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, и предложенная система носит рекомендательный характер.

Предлагаемая система адаптации является слишком детальной, трудоемкой, сложной в исполнении. Но и вознаграждение для предприятия будет достойным: новичок останется в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю надолго. Ведь руководству будет ясно, что этот сотрудник - на своем месте, и он сам поймет, что к нему здесь относятся неформально и всегда готовы помочь.

### 3.2 Дорожная карта по внедрению мероприятий

План мероприятий (дорожная карта) по совершенствованию системы профессиональной адаптации персонала организации на 2017-2020 годы.

Цель: Обеспечение ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю квалифицированными кадрами, способными решать задачи в сложных условиях службы, обеспечить снижение травматизма.

Задачи:

Реализация комплекса мероприятий, направленных на:

- формирование заказа на подготовку сотрудников ФСИН;
- обеспечение ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю квалифицированными кадрами;
- создание системы поддержки молодого сотрудника в период его профессионального становления.

Таблица 3.1. - План мероприятий по совершенствованию системы профессиональной адаптации персонала организации на 2017-2020 годы

№ п/	Мероприятия	Ответственные исполнители	Сроки исполнения	Результат. Критерии выполнения.
<b>Организационные мероприятия (управление дорожной картой)</b>				
1	Непрерывный мониторинг кадровой ситуации	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно до 01 апреля	Общий анализ потребности в кадрах на 2017 - 20120 годы (качественная и количественная потребность в персонале на 5 - 7 лет с точностью до одного сотрудника по каждому отделу).
2.	Непрерывный мониторинг численности осужденных в учреждении, составление прогноза численности осужденных на 5 - 7 лет на основе данных мониторинга	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно до 01 мая	
3.	Разработка плана мероприятий по решению кадрового вопроса в ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	До 15 мая 2017 года	Создание системы управления кадровой политикой в Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю

4.	Планирование мероприятий по обеспечению персоналом в будущем - формирование заказа на подготовку сотрудников в учебных заведениях ФСИН.	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно до 01 декабря	Создание инструмента контроля за кадровой ситуацией, возможность оперативного реагирования
5.	Заключение договоров на обучение по целевым направлениям с специальными ФУЗами	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно до 01 марта	Создание механизмов привлечения специалистов путем пополнения коллектива в будущем молодыми специалистами для устранения кадрового дефицита
6.	Привлечение на педагогическую практику студентов ВУЗов и педагогических училищ	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	Постоянно	
7.	Организация информационного сопровождения реализации мероприятий	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Не менее 3 публикаций и эфиров ежегодно	Формирование позитивного отношения к профессии сотрудника ФСИН
<b>Организация адаптации молодых сотрудников</b>				
1	Проведение ежегодного мониторинга текучести и травматизма кадров	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно на 1 ноября.	Возможность качественного планирования и распределения по специальностям молодых сотрудников. Раннее выявления несоответствия между спросом и предложением по отдельным специальностям с целью организации системы переподготовки.
2.	Формирование заказа на целевую подготовку/переподготовку Очно/заочно в Центре подготовки кадров ФСИН	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно до 1 ноября.	Обеспечение ежегодного снижения кадрового дефицита на 11-14%

3.	Заключение договоров на обучение по целевым направлениям	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	Ежегодно до 1 марта	Устранение кадрового дефицита в ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю
4	Реализация мероприятий по подготовке буклетов «Молодого сотрудника ФСИН»	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю, заместитель начальника по кадрам	1.08.2017	Информирование молодых сотрудников об особенностях службы в полном и доступном объеме
12	Внесение изменений в базы данных по учету личного состава ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю,	01.08.2017	Организация контроля адаптации молодого сотрудника
13.	Разработка программ сопровождения молодого сотрудника ФСИН (Приложение А)	заместитель начальника по кадрам	01.08.2017	Организация контроля адаптации молодого сотрудника
15	Назначение наставников приказом	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	До 1 января 2018г.	Организация контроля и помощи ввода в должность при адаптации молодого сотрудника.
<b>Сохранение кадрового потенциала</b>				
<b>1.</b>	<b>Проведение нормирования труда сотрудников ФСИН.</b>			
1.1	Проведение анализа объёма служебной нагрузки	заместитель начальника по кадрам	Март - апрель, ежегодно	Высвобождение сотрудников => перераспределение в СИЗО (имеющих вакансии)
1.2	Работа со штатными расписаниями.	заместитель начальника по кадрам	Май-август 2017	



1.3.	Совершенствование системы ротации	заместитель начальника по кадрам	Май-сентябрь 2017	Повышение профессиональной мотивации сотрудников
2	Создание условий для профессиональной деятельности			
2.1	Материальное и моральное улучшение условий службы	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	Постоянно	Создание комфортных условий труда. Повышения мотивации.
2.2	Создание условий для реализации инициатив сотрудников	Начальник ФГКУ СИЗО – 1 ГУФСИН России по Красноярскому краю	Постоянно	
2.3	Реализация системы повышения квалификации и переподготовки сотрудников ФСИН		Постоянно	
3	Меры социальной поддержки сотрудников ФСИН			
3.1	Оценка социальной составляющей кадровой ситуации и планирование мероприятий по привлечению специалистов путем предоставления соответствующих жилищных и финансовых условий	заместитель начальника по кадрам	В течение года	Количество возможных получателей льготы или выплаты в текущем году

### 3.3 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий

Предлагаемые мероприятия потребуют ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю дополнительных расходов на их внедрение – таблица 3.1 (рисунок 3.1).

Таблица 3.1. - Расчет затрат на внедрение мероприятий

№ п/п	Направление расходов	Сумма, тыс. руб.
1	Печать необходимых бланков и буклетов-путеводителей (по данным типографии)	8,00
2	Внесение изменений в базы данных кадровой службы (по данным информационно-технического отдела)	5,00
	Итого	13,00

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на применение предлагаемых мероприятий составит 13,00 тыс. руб.

Следовательно, в последующие годы применения предлагаемых систем адаптации затраты будут ниже.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

- 1) систематизацию процессов в области управления персоналом;
- 2) экономию времени сотрудников кадровой службы на поиск, отбор и найм, а также адаптацию новых сотрудников;
- 3) снижение текучести кадров за счет более эффективного найма и адаптации;
- 4) экономию непредвиденных для предприятия затрат, вызванных введением в должность и адаптацией сотрудника, принятого взамен сотрудника, который, проработав некоторое время, решил уволиться и пр.

При этом расходы потребуются только для первого года внедрения

предложений. Совершенствование системы адаптации молодых специалистов приведет к сокращению адаптационного периода. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Имеющиеся прогнозные оценки, анализ деятельности организации по адаптации показывает, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от 3 до 5 месяцев. На предприятии ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю срок действия наиболее сложного адаптационного периода составляет 6 месяцев.

Эффективность мероприятий проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы.

Расчет экономии времени, составляющего период адаптации молодого специалиста, рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{вр}} = \frac{ПА \times \mathcal{C}_{\text{ад.р.}} \times ПВ}{100} \quad (3.1)$$

Где ПА – период адаптации, дней;

$\mathcal{C}_{\text{ад.р.}}$  - численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

ПВ – средние потери времени в период адаптации, %.

Условное высвобождение численности рассчитывается по формуле:

$$\Delta \mathcal{C} = \frac{\mathcal{E}_{\text{вр}}}{D} \quad (3.2)$$

$\Delta \mathcal{C}$  – условное высвобождение численности

$\mathcal{E}_{\text{вр}}$  – экономия фонда рабочего

где D- эффективный фонд рабочего времени 1 работника в год, дни.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы

рассчитывается по формуле:

$$\Delta C = Z_{\text{ср.г}} \times \Delta Ч \times K_{\text{нач}} \quad (3.3)$$

$\Delta C$  – снижение себестоимости где –  $Z_{\text{ср.г}}$  – среднегодовая заработная плата 1 работника, руб (37 000 рублей);

$K_{\text{нач}}$  – коэффициент начислений на заработную плату.

Рассчитаем экономическую эффективность совершенствования системы адаптации молодых специалистов:

Экономия фонда рабочего времени составит:

$$\text{Эвр} = 116 \times 25 \times 0,12 = 348 \text{ дней}$$

Условное высвобождение численности персонала составит:

$$\text{АЧ} = 348 / 10 = 3,48 \text{ чел.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

$$\text{АС}_{\text{зп}} = 37\,000 \times 1,41 \times 3,48 = 52\,173,48 \text{ руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект за 2017 год – 52173,48 руб.

Рассчитаем экономический эффект адаптации персонала в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

Коэффициент текучести кадров - это индикатор здоровья компании и правильности принимаемых в ней управленческих решений. Рассчитывать и анализировать его нужно обязательно, ведь высокий процент текучести - лишь следствие сложившегося в компании неблагоприятного положения дел, истинная причина которого может заключаться в неграмотном подборе, неэффективной адаптации, нездоровой корпоративной культуре.

Для анализа динамики состава и численности персонала используют несколько показателей:

1. Показатель среднесписочной численности персонала. Для определения данного показателя существует формула:

$$\text{Ч}_{\text{сп}} = (\text{Сумма явок} + \text{Сумма неявок}) / \text{Число дней в периоде}; \quad (1)$$

2. Коэффициент приема кадров. Данный показатель определяется как отношение числа работников, вновь принятых за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени, и рассчитывается по формуле:

$$K_{\Pi} = (\Pi / Ч_{\text{сп}}) \times 100\%, \quad (2)$$

где  $K_{\Pi}$  – коэффициент приема кадров;

$\Pi$  – количество вновь принятых сотрудников за текущий период (человек);

$Ч_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

3. Коэффициент выбытия кадров. Показатель определяется как отношение числа работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени, и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{в}} = (В / Ч_{\text{сп}}) \times 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент выбытия кадров;

$В$  – количество уволенных сотрудников за текущий период (человек);

$Ч_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

4. Коэффициент текучести кадров вычисляется по формуле:

$$K_{\text{тек}} = ((Ч_{\text{сж}} + Ч_{\text{нпр}}) / Ч_{\text{сп}}) \times 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести персонала;

$Ч_{\text{сж}}$  – численность персонала, уволенного по собственной инициативе за текущий период (человек);

$Ч_{\text{нпр}}$  – численность персонала, уволенного по инициативе работодателя за текущий период (человек);

$Ч_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность организации за текущий период (человек).

В ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю среднесписочная численность сотрудников составила:

в 2016 году:  $Ч_{сп} = (201208 + 178588) / 365 = 1040$  человек.

Коэффициент приема кадров на предприятии составил:

в 2016 году:  $K_{п} = (257 / 1040) \times 100 = 24,7\%$ .

В 2017 году планируется сохранить количество принимаемого персонала на уровне 2016 года.

Коэффициент выбытия кадров равен:

в 2016 году:  $K_{в} = (147 / 1040) \times 100 = 14,1\%$ .

в 2017 году:  $K_{в} = (61 / 1040) \times 100 = 5,86 \%$ .

В 2017 году планируется уволить в связи с достижением пенсионного возраста 16 сотрудников, следовательно, планируется принять на службу 16 новых сотрудников. Так же возможно увольнение в связи с окончанием контракта. В 2017 году, срок контракта заканчивается у 120 сотрудников, возможно что все сотрудники продолжат службу, но предположим, что 40 сотрудников не захотят далее проходить службу в УИС, примерно планируется к увольнению в 2017 году 56 сотрудников.

В 2017 году в связи с внедрением предлагаемой системы адаптации персонала планируется снижение количества увольнений сотрудников, отработавших менее 1 года, и не прошедших испытание. Планируется увольнение таких сотрудников снизить с 15 до 7, т.е. на 50 %.

Тогда в предполагаемый коэффициент текучести кадров составит 5,86 %, что практически в три раза ниже коэффициента текучести кадров на данный момент в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю

В результате проведенного анализа подтверждено, что экономически себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит 52 173,48 руб.

За счет снижения коэффициента текучести кадров в три раза.

Условно - годовая экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составляет:

1). Сокращение на 50% текучести кадров со стажем до 1 года по причинам: неудовлетворенность заработной платой, условиями труда,

нарушение трудовой дисциплины, а также увольнения в связи с несоответствием занимаемой должности.

В базовом периоде это составит:

$$15 \text{ (чел.)} * 0,50 * 0,83 = 6,22 \text{ (чел.)};$$

где 15 чел. - количество увольнений работников со стажем до 1 года;  
0,83 чел. - доля увольнений по указанным причинам;

С учетом сохранения численности по отношению к базовому периоду, в планируемом периоде текучесть может составить:

$$15 \text{ (чел.)} * 0,50 = 7,5 \text{ (чел.)}$$

2). Сокращение численности не выдержавших испытательный срок с 7,3 до 2,5% (или увеличение доли зачисленных по его результатам с 92,7 до 97,5%).

3). Сокращение среднего срока заполнения вакансии с 90 дней (по данным кадровой службы) до 30 дней (прогнозная оценка).

4). Сокращение затрат на размещение рекламы о вакансиях в расчёте на одну заполненную вакансию.

$$\text{До мероприятий: } 20\,000 \text{ (руб.)} / 441 \text{ (чел.)} = 45 \text{ (руб.)},$$

где 20 000 (руб.) - затраты на рекламу вакансий за год; 441 (чел.) - количество принятых за год.

$$\text{После мероприятий: } 12\,000 \text{ (руб.)} / 441 \text{ (чел.)} = 27 \text{ (руб.)},$$

где 12 000 (руб.) - затраты на рекламу вакансий за год; 441 (чел.) - количество принятых за год;

Кроме того, косвенный экономический эффект будет достигнут в результате роста объёмов товарооборота вследствие большей удовлетворённости своей работой качественно подобранными работниками.

Проект предложенных мероприятий не требует больших затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования системы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы, и ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю находится на бюджетном финансировании.

Адаптация молодых специалистов требует достаточно много времени и

средств, но через определенное время предприятие будет иметь квалифицированного и подготовленного специалиста, в результате чего увеличится производительность и финансовая эффективность деятельности предприятия. Внедрение четкой системы адаптации молодых специалистов позволит уменьшить адаптационный период и повысить производительность труда молодого специалиста, за счет создания условий для комфортной и максимально эффективной работы.

Мероприятия по адаптации молодых специалистов, разрабатываемые и внедряемые на предприятии, ориентированы на снижение психологического дискомфорта и способствуют целенаправленному усвоению и качественному исполнению своих функциональных обязанностей.

При трудоустройстве на предприятие молодой специалист активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации, усваивает новые для него нормы и ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации. Таким образом, новые обстоятельства жизни заставляют молодого специалиста привыкать и присматриваться, а руководителей подразделений и наставников, содействовать его адаптации в организации.

Ожидаемым результатом предложенных мероприятий является создание здорового морально-психологического климата на предприятии, повышение уровня производительности, избежание затрат от травматизма, которые образуются в период адаптации, снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы, снижение потерь, связанных с текучестью специалистов.

Таким образом, выбранное направление исследования, при положительных результатах будет способствовать повышению эффективности хозяйственной деятельности ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования представляется возможным сделать ряд важных выводов.

Деятельность сотрудника уголовно-исполнительной системы имеет ряд особенностей. Характер выполняемых им функций предопределяет специфику подготовки и подбора кадров, порядок назначения на должность и освобождения от нее, регулирование ответственности и порядок прохождения службы. Деятельность сотрудников УИС носит противоречивый характер, выражающийся в соблюдении гуманистических принципов, уважительном отношении к правам и свободам человека, его достоинству при соблюдении правопорядка в исправительных учреждениях.

Адаптация персонала - означает включение сотрудника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление сотрудника и среды.

Практическая часть работы была выполнена на примере ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю. Рассматриваемое предприятие имеет высокую численность персонала - более 7 600 чел. Основной сотрудник ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю - рабочий, мужчина с высшим или средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет.

Для значительного числа сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии. Специфика порядка найма персонала в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

При анализе системы адаптации в ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю были выявлены основные проблемы, мешающие успешному функционированию механизма профессиональной адаптации:

Во-первых, это формальное отношение со стороны управленцев к процессу адаптации как таковому. Многие составляющие ее элементы закреплены лишь нормативно, а в действительности не реализуются.

Во-вторых, успешной адаптации в определенной степени мешает отсутствие эффективных и слаженных коллективов сотрудников, которые способны и имеют желание осуществлять помощь при вживании новичка в коллектив.

И, наконец, в-третьих, это отсутствие системы целенаправленного, применимого на практике механизма управления процессом профессиональной адаптации вновь принятых сотрудников ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю.

В связи с этим, следует отметить, что процесс профессиональной адаптации в учреждении проходит неэффективно. Это влечет за собой в конечном итоге увеличение текучести кадров, снижение показателей в работе отделов и служб и, в частности, отдела кадров.

С целью совершенствования действующей на предприятии системы адаптации персонала в третьей главе работы был предложен ряд мероприятий, которые могут применяться как по-раздельности, так и комплексно.

Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низкозатратны (в масштабах затрат предприятия в целом), но при этом способны принести ФКУ СИЗО-1 ГУФСИН России по Красноярскому краю дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудников, принятых взамен уволившихся.

В результате проведенного анализа подтверждено, что экономически себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит

52 173,48 руб.

Мероприятия по адаптации молодых специалистов, разрабатываемые и внедряемые на предприятии, ориентированы на снижение психологического дискомфорта и способствуют целенаправленному усвоению и качественному исполнению своих функциональных обязанностей.

При трудоустройстве на предприятие молодой специалист активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации, усваивает новые для него нормы и ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации. Таким образом, новые обстоятельства жизни заставляют молодого специалиста привыкать и присматриваться, а руководителей подразделений и наставников, содействовать его адаптации в организации.

Ожидаемым результатом предложенных мероприятий является создание здорового морально-психологического климата на предприятии, повышение уровня производительности, избежание затрат от брака и отходов, которые образуются в период адаптации, снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы, снижение потерь, связанных с текучестью специалистов, увеличение объемов производства и получение прибыли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агрант Д.Л. Социальная адаптация молодых сотрудников в органах внутренних дел: дис. на
2. Акатов К.Н. Психологические особенности адаптации будущих сотрудников правоохранительных органов / К.Н. Акатов // Психология. – 2014. – С. 144-146.
3. Александрова, Н. А., Васильцова, Л. А., Фатеева, Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н. А. Александрова, Л. А. Васильцова, Н. Б. Фатеева. – Екатеринбург. - 2014. – 516 с.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2011. – 248 с.;
5. Андреев, А.А. Введение в управление персоналом / А.А. Андреев. – М.: Логос,- 2010. – 518 с.
6. Андреев, А.Ф. Основы кадрового менеджмента / А.Ф. Андреев. - М.: «Юрайт», -2015. –554 с.
7. Антипов, В.В. Психологическая адаптация к экстремальным ситуациям / В.В. Антипов. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2009. - 176 с.
8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг. М. - 2012.- 546 с.
9. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – 135 с.
10. Бавсун, И. Г. Основы управления и делопроизводства в органах внутренних дел / Бавсун И. Г. - Омск : Омская академия МВД России, 2011. - 196 с.
11. Баженова, Т.Е. Создание системы управления персоналом / Т.Е. Баженова. – СПб. - 2011. – 811 с.
12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. – М.- , 2012. – 560 с.

13. Барановский, Н.И., Демин, В.М. Квалификационные требования к сотрудникам основных служб уголовно-исполнительной системы: методические рекомендации / Н.И. Барановский, В.М. Демин. - М.: НИИ ФСИН России, 2006. - 52 с.
14. Барсуков Р.М. Проблема социальной адаптации сотрудников в органах внутренних дел // Вестник Академии права и управления. - 2013. - №1. - С. 44.
15. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. П. Басенко, Б. Жуков, А. Романов. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 381 с.
16. Белухин, Д.А. Становление профессии и рождение профессионализма / Д.А. Белухин. – М: МПСИ, 2006, - 320 с.
17. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск. - 2012. – 352 с.
18. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н.Р. Валиуллина. – М. - 2010. – 135 с.
19. Васильев, В.Л. Юридическая психология: учебное пособие для студентов ВУЗов. / В.Л. Васильев. – СПб: Питер, 2015.-415 с.
20. Верещагина, Л. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности / Л.Верещагина. М. – 2012. – 212 с.
21. Весник, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Весник. – М. - 2012. – 496 с.
22. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 911 с.
23. Винницкий, Ю.А. Персонал организации / Ю.А. Винницкий. – СПб. - 2015. – 612 с.
24. Виханский,О.С. Наумов, А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Экономистъ, 2007. – 288 С.
25. Даниличева, Т. П. Коммуникативные навыки сотрудников УИС как фактор их успешного профессионального развития / Т.П. Даниличева.//

Актуальные проблемы социальной педагогики и акмеологии. — Шуя — Тула: Изд-во «Весть», 2014. — С. 140—145.

26. Даниличева, Т. П. Личностные особенности молодых сотрудников уголовно-исполнительной системы как фактор успешного профессионального развития / Т.П. Даниличева. // Психологические проблемы личности. — Шуя: Изд-во «Весть», 2013. — С. 25—34.

27. Даниличева, Т. П. Профессиональный выбор и закрепление мотива деятельности в период адаптации к службе сотрудников уголовно-исполнительной системы / Т.П.Даниличева.// Психопедагогика в правоохранительных органах. — 2012. — №2. — С. 47—51.

28. Даниличева, Т. П. Психологическое изучение мотивации профессионального выбора молодых сотрудников УИС / Т.П. Даниличева // Тендерные ценности и самоактуализация личности и малых групп в XXI веке. — М. — Кострома: Изд-во ЮГУ им. Н. А. Некрасова, 2014. — С. 83—85.

29. Даниличева, Т. П. Психологическое сопровождение сотрудников уголовно-исполнительной системы / Т.П. Данlicheва. - Шуя, 2005. - 252 с.

30. Даниличева, Т. П. Формирование профессионализма сотрудников уголовно-исполнительной системы и развитие необходимых индивидуально-личностных качеств / Т.П. Даниличева. // Актуальные проблемы совершенствования гуманитарной и профессиональной подготовки в вузах Министерства юстиции Российской Федерации. — Иваново: Изд-во ВЮИ Минюста России, 2014. — С. 39—48.

31. Даниличева, Т. П., Караваев А. Ф. Коммуникативные навыки сотрудников УИС и успешное профессиональное развитие / Т.П. Даниличева. // Психопедагогика в правоохранительных органах. — 2013. — №2. — С. 54—56.

32. Дейнека, А.В.Управление персоналом / Дейнека А.В. М. – 2010. – 292 с.

33. Диана, М.Н. Кадры современных организаций / М.Н. Диана. – М. - 2011. – 814 с.
34. Дмитриев, Ю.А. Правоохранительные органы РФ / Ю.А. Дмитриев. – М: Омега-Л, 2015.- 215 с.
35. Доскова, Л.С. Управление персоналом / Л.С. Доскова. – М. - 2015. - С. 12-14.
36. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород. - 2013. – 720 с.;
37. Ерёмина, Е.В. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие / Е.В. Ерёмина. – Пенза. - 2014. – 198 с.
38. Жуков, Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф. Жуков. – М. - 2015. – 614 с.
39. Журавлев, П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев. – М. - 2011. – 1012 с.
40. Ибрагимов, И.М. Построение системы управления персоналом / И.М. Ибрагимов. – М. - 2010. – 654 с.
41. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М. - 2011. – 160 с.
42. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец. – М. - 2012. – 200 с.
43. Казак Т.В. Концептуальные основания психологического сопровождения психосоциальной адаптации субъектов учебной и профессиональной деятельности системы органов внутренних дел: автореф. дис. на соиск. уч. степ. док. психолог. наук. - Тверь, 2012.
44. Карякин, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / А.М. Карякин. – Иваново. - 2015. – 219 с.
45. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Кафидов. – СПб. – 2012. – 415 с.
46. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов. - М. – 2017. - 214 с.

47. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. - 2015. – 512 с.
48. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов. – М. - 2013. – 301 с.
49. Козлова , О.М. Управление кадрами / О.М. Козлова. – М. - 2015. – 517 с.
50. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев . М. 2014. – 318 с.
51. Колмакова Л. А. Проблемы профессионального психологического отбора и сопровождения сотрудников органов внутренних дел // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. - 2010. - № 2. - С. 51-56.
52. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комисарова. – СПб. - 2012. – 312 с.
53. Коржова, О. В. Психологические детерминанты успешности профессиональной деятельности сотрудников федеральной службы исполнения наказаний на разных этапах профессионального становления Психология развития, акмеология / О.В. Коржова. – М. 2011- 228 с.
54. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
55. Кузнецова Л В., Сугатова А. С. практика подготовки сотрудников вневедомственной охраны к оперативно-служебной деятельности / Л.В. Кузнецова, А.С. Сугатова // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2015. - № 1. – С. 29-32.
56. Кундозёрова, Л.И., Чириков, А.Г., Шестаков, М.П. Развитие специальных профессиональных компетенций курсантов ВУЗов Федеральной службы исполнения наказаний Российской Федерации /Л.И. Кундозеров, А.Г. Чириков, М.П. Шестаков // Успехи современного естествознания. - 2011. - № 6 - С. 64-67.



57. Лебедев, И.Б. Основы психологии для сотрудников правоохранительных органов / И.Б. Лебедев. – М: Щит-М, 2015.-514 с.
58. Лукина, А.К., Савельева, О.А., Гаврилин, А.В., Бутенко, А.В., Финогенова, О.Н., Черкашина0 Н.М., Фурьева, Т.В., Демина, Н.А., Никитина, О.Н. Социальная педагогика / А.К. Лукина, О.А. Савельева, А.В. Гаврилин А.В. Бутенко, О.Н. Финогенова, Н.М. Черкашина., Т.В. Фурьева, Н.В. Демина, Н.А., О.Н. Никитина., Красноярск. -2005 – 179 с.
59. Новиков, Д.А. Методология управления / Д.А. Новиков. – М. 2011. - 254 с.
60. Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел / под ред. Б.Г. Бовина, Н.И. Мягких, А.Д. Сафронова. – М., 2014.-212 с.
61. Петрова А. С., Шелепова М. А. Профессиональная адаптация молодых специалистов оwd: понятие и пути / А.С. Петрова, М.А. Шелепова //Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2011. - № 3. С. 29-33.
62. Петровичев, В.М. В.М. Петровичев Процесс профессиональной адаптации молодых специалистов как объект научного исследования / В.М. Петровичев // Известия Тульского государственного университета. – 2012. - № 1.
63. Писарев, О.М. Основы психологии в деятельности сотрудников УИС / О.М. Писарев. М. 2014. – 162 с.
64. Пряжникова, Е.Ю., Пряжников, Н.С. Профориентация. : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М. 2008. – 496 с.
65. Психологическая диагностика / Под ред. К.М. Гуревича, Е.М. Борисовой. - М., 2015.-612 с.
66. Разнова, Н.В., Цветочкина, И.А. Управление человеческими ресурсами Н.В. Разнова, И.А. Цветочкина. – Красноярск, - 2015. – 248 с.
67. Роговская, Н. И. Теория менеджмента / Н. И. Роговская. Омск, 2013. - 35 с.

68. Рогожкин, М.Ю. Новый справочник кадровика / М.Ю. Рогожкин. – М. 2016. – 144 с.
69. Розанова, В. А. Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. – 416 с
70. Сафонова Л.В. Содержание и методика психосоциальной работы / Л.В. Сафонов. – М. – 2010. – 159 с.
71. Столяренко, А.М. Психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел / А.М. Столяренко. - М., 2014, - 245 с.
72. Тебекин А.В. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2015.-214 с.
73. Улдарина, Л.М. Профессиональная адаптация сотрудников органов внутренних дел как социально-психологическая проблема / Л.М. Улдарина. М – 2015. – 127 с.
74. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А. П. Радкевич, Т. Б. Саматова. – Ухта : УГТУ, 2014. – 167 с.
75. Чекин, А.А. Управление персоналом / А.А. Чекин. – М. 2014. – 274 с.
76. Шуклин М.С. Социальные аспекты организации процесса трудовой адаптации молодых специалистов - выпускников вузов МВД России // Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Серия: Право. - 2006. - Т. 2. - № 13. - С. 376-383.
77. Экономика труда/Под ред. Кокина Ю.П., Шлендера П.Э. М. – 2010. – 686 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Пример программы сопровождения сотрудника на период испытательного срока

Ф.И.О. Маркова Марина Ивановна Подразделение Бухгалтерия  
Должность Бухгалтер финансовой группы Дата выхода на работу «26»  
января 2017 г.

Дата окончания испытательного срока «26» апреля 2017 г.

Ознакомлена и согласна «26» января 2017 г.

(подпись сотрудника)

Таблица А.1. - Пример программы сопровождения сотрудника на  
период испытательного срока

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентиро ванное время	Ответствен ный	Ф.И.О. и подпись ответственн ого лица	Подпись сотрудника
		Введение в должность			
1	Встреча с руководителем службы безопасности	Один-два дня до выхода на работу	Специалист службы безопасност и, специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

2	Оформление документов в кадровой службе: паспорта или иного документа, удостоверяющего личность; трудовой книжки; страхового свидетельства государственного пенсионного страхования; документов об образовании (дипломов, свидетельств, сертификатов); свидетельства о присвоении ИНН; свидетельства о браке/о расторжении (при наличии); свидетельства о рождении детей (при наличии); справки с прежнего места работы о заработной плате; одного фотоснимка 3х4 см; заявления о приеме на работу; положения о конфиденциальности; правил внутреннего распорядка и др.	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
3	Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите персональных данных и другими локальными	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела Маркова М.И.	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
4	Оформление заявки на ТО	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
5	Ознакомление с организационным справочником «Навигатор нового сотрудника»: миссия, ценности; история; структура; расположение кабинетов и др.	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

6	Ознакомление с организационными моментами справочником «Путеводитель нового сотрудника»: история ФСИН; организационная структура; требования к сотруднику; повышение квалификации; основные обязанности сотрудников; качества сотрудника; положение о конфиденциальности; система карьерного роста; обучение сотрудников; получение пропуска, компьютера, телефона; получение канцелярских принадлежностей; образец корпоративной подписи; библиотека предприятия;; список телефонов; порядок выплаты заработной платы; работа с электронной почтой; бронирование переговорных; внешний вид сотрудников; питание; рабочее время и время отдыха, отпуск, праздники; медицинское страхование; больничный лист, оформление; отгул, согласование с руководством, оформление и др.	Первый рабочий день Специалист кадрового отдела		Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
7	Знакомство с ЛНА	В течение двух недель	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
8	Ознакомление с программой и задачами на период испытательного срока, разъяснения по контрольным мероприятиям по итогам первого месяца и окончания испытательного срока, обсуждение	В течение первой недели	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

9	Знакомство с руководителями подразделений	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
10	Знакомство с секретарями / получение канцелярской продукции	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела, секретарь	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
11	Получение пропуска	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
12	Оформление банковской карты	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
13	Знакомство с руководителем структурного подразделения, непосредственным	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
14	Знакомство с сотрудниками отдела	В течение первой недели	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

15	<p>Определение сферы ответственности;</p> <p>разъяснение должностных обязанностей сотрудника и задач, стоящих перед ним;</p> <p>разъяснение требований к работе;</p> <p>ознакомление сотрудника с планом работ на период испытательного срока;</p> <p>определение зоны ответственности (за что именно и какую ответственность несет новый сотрудник);</p> <p>информирование о функциях других сотрудников в практике/отделе;</p> <p>порядок взаимодействия с руководителем;</p> <p>принятые в практике/отделе методы планирования, отчетности и контроля;</p> <p>алгоритм взаимодействия внутри отдела, порядок взаимодействия с другими отделами и др.</p>	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
16	<p>Техническая подготовка: обучение работе с базами данных;</p> <p>ознакомление с системой хранения информации;</p> <p>работа с техникой и др.</p>	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
17	<p>Изучение документооборота, согласование и подписание документов и др.</p>	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
18	Информирование об отделах	В течение первого месяца	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
19	Информирование о назначении и специфике работы отделов	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
20	Информирование о спецконтингенте	В течение трех месяцев	Непосредственный	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
21	Оказание помощи при возникновении проблем	В течение трех месяцев	Непосредственный	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

Таблица А.2. - План работы сотрудника на первый месяц испытательного срока

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Поставленные сроки выполнения	Критерии оценки: соблюдение сроков, необходимая документация на выходе и т.д.	Результат (соответствует/не соответствует критериям) и комментарии
1	Введение в должность	Знание должностных инструкций	26.02.2017	Должностная инструкция	Соответствует
2	Знание нормативной базы	Четкое знание ПБУ и нормативных актов	26.02.2017	ПБУ, нормативные акты в сфере бухгалтерского учета	Соответствует
3	Знание пакетов программ	Знание пакетов прикладных программ	26.02.2017	Инструкции по пользованию пакетами прикладных программ	Соответствует

Иванов С.Ю.

(подпись сотрудника, разработавшего план загрузки)

Маркова М.И.

(подпись сотрудника)

Таблица А.3. - Обучение отсутствующим навыкам (при необходимости) в первый месяц испытательного срока

№ п/п	Навык	Планируемый результат	Начало	Конец	Итоговый результат	Обучающий
1	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	26.01.2017	26.02.2017	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Зарница В.Л.
2	Углубленное изучение работы в системе 1С (платформа 8.2)	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	26.01.2017	26.02.2014	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	Слободян К.Е.

Маркова М.И.

(подпись сотрудника)



Таблица А.4. - Итоги первого месяца испытательного срока

Ф.И.О. Маркова Марина Ивановна  
 Маркова Дата «26» февраля 2017 г.  
 (подпись)

Вопросы	Оценка
Проблемы (заполняется непосредственным руководителем)	Проблем с адаптацией нет
Комментарии (заполняется непосредственным руководителем)	Полностью соответствует требованиям к должности
Рекомендации (заполняется непосредственным руководителем, данная информация вносится в план работы сотрудника на второй, третий месяцы)	Внесение в резерв на повышение должности

Маркова М.И.  
 (подпись сотрудника)

Таблица А.5. - Уровень адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого месяца испытательного срока

Дата проведения опроса «26» февраля 2017 г.  
 Ф.И.О. сотрудника кадровой службы, проводившего опрос Иванов С.Ю.

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно
Знание должностных инструкций			V
Знание нормативной базы			V
Знание пакетов прикладных программ			V
Комментарии	Проблем с адаптацией нет. Заявленные знания соответствуют заявленным требованиям к должности		
Проблемы	Отсутствуют		
Рекомендации	Внести в резерв на повышение должности		

Маркова М.И.  
 (подпись сотрудника)

Таблица А.6. - Итоги прохождения испытательного срока

Показатель	Отрицательн	Нейтрально	Положительно	Комментарии
Результативность работы (личная продуктивность)			V	Соответствует / проблемы
Знания и навыки по профилю должности			V	Соответствует / проблемы
Отношение к работе, инициативность			V	Соответствует / проблемы
Дисциплина труда (следование правилам, соблюдение сроков выполнения заданий и др.)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Взаимоотношения с коллегами			V	Соответствует / проблемы
Знание своих должностных обязанностей	Знает		Не знает	
Знания о предприятии (история, основные услуги, преимущества)	Знает		Не знает	
Знания о структуре предприятия	Знает		Не знает	

**Рекомендации** (отметить номер предлагаемого решения): 1

Считать прошедшим испытательный срок.

Уволить как не прошедшего испытательный срок, привлечь нового кандидата.

Приступить к поиску кандидата в связи с предполагаемым увольнением.

Другое (раскрыть)

Сотрудник Маркова

(подпись)

Руководитель Сорокина

(подпись)

Согласовано Руководитель кадровой службы Лоскутов

(подпись)